

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

**на тему Стратегічне управління бізнес-процесами інноваційного
розвитку підприємства (на прикладі «Серійного заводу «Антонов» –
філії ДП Антонов»)**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УІ-61М

Бекмурзіна Аліна Максатівна

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бояринова К.О.

Рецензент:

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	13
1.1.Економічний зміст інноваційного розвитку підприємства.....	13
1.2.Особливості управління бізнес–процесами інноваційного розвитку підприємства	20
1.3.Методи стратегічного управління бізнес–процесами інноваційного розвитку підприємства	28
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СЗ «АНТОНОВ» — ФІЛІЇ ДП «АНТОНОВ» НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ....	38
2.1.Аналіз потенційних шляхів інноваційного розвитку підприємства	38
2.2.Оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства.....	46
2.3.Діагностика стратегічного спрямування бізнес-процесів інноваційного розвитку.....	66
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СЗ «АНТОНОВ» — ФІЛІЇ ДП «АНТОНОВ»....	77
3.1.Формування системи стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку	77
3.2.Обґрунтування реалізації методів стратегічного управління бізнес-процесами	85
3.3.Прогнозування інноваційного розвитку підприємства за результатами стратегічного управління бізнес-процесами	96
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю активізації стратегії управління бізнес-процесами інноваційного розвитку на промислових підприємствах для подолання деструктивних проблем та забезпечення розвитку, прибутковості і конкурентоздатності на ринку. Під впливом підвищення значущості забезпечення ефективності управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств набуває актуальності вирішення проблем розроблення та впровадження продуктових, технологічних та організаційних інновацій.

В умовах переходу до ринкових відносин все більшої значущості набуває обґрунтування стратегічного управління та економічної ефективності діяльності інноваційних підприємств, а саме їх інноваційної активності, потенціалу та здійснення інноваційних процесів. Проблеми інноватики та інноваційних процесів знаходять своє відображення в чисельних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Дипломну роботу виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Стратегічне управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства» – внесок автора полягає в обґрунтуванні понять, сутності та підходів стратегічного управління інноваційним розвитком та його бізнес-процесами на виробничому підприємстві, здійсненні діагностики та надання рекомендацій щодо покращення ефективності стратегічного управління на прикладі діючого виробничого підприємства.

Метою роботи є удосконалення теоретичних, методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства та виявлення шляхів підвищення його ефективності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та значення інноваційного розвитку підприємства;
- дослідити особливості стратегічного управління бізнес-процесами розвитку;
- визначити роль бізнес-процесів у розвитку підприємства;

- обґрунтувати теоретичні положення щодо формування структури стратегії управління бізнес-процесами;
- розглянути методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами на підприємстві;
- оцінити діючу стратегію управління інноваційними бізнес-процесами процесами на підприємстві;
- оцінити ефективність процесів інноваційного розвитку на підприємстві;
- розглянути проблеми розробки та реалізації ефективної стратегії управління інноваційними розвитком на підприємстві;
- запропонувати шляхи розвитку стратегії управління процесами інноваційного розвитку на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління бізнес-процесами інноваційного розвитку промислового підприємства.

Предметом дослідження є обґрунтування методичних та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств застосовувалися: аналіз, синтез, узагальнення, спостереження, порівняння, графічний і інші методи економічного обґрунтування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства. Для аналізу результативності бізнес-процесів використовувався експрес-метод оцінки ефективності. Для моделювання бізнес-процесів застосовувався графічний метод. Для вибору та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства використовувався: метод порівняння, за допомогою якого було вибрано найбільш доцільний захід для впровадження на підприємстві; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість визначити області функціонування підприємства, які потребують ефективних змін. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних

зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням науково-технологічної та інноваційної діяльності.

Елементи наукової новизни полягають в наступному:

- удосконалено систему стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку, що на відміну від існуючих включає інструментарій та методологію оцінки ефективності бізнес-процесів;
- дістало подальшого розвитку визначення сутності стратегічного управління бізнес-процесами, яке запропоновано вважати особливим управлінням діяльністю та розвитком підприємства, що передбачає впровадження заходів, спрямованих на реалізацію цілей, стратегії підприємства, а також регулярний моніторинг та моделювання бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад та розробці практичних рекомендацій з формування стратегії управління бізнес-процесами інноваційного розвитку на машинобудівному підприємстві. Результати роботи впроваджено на СЗ «Антонов» — філія ДП «Антонов» (акт впровадження № 3125/1 від 14.04.18)

За матеріалами магістерської дисертації було сформовано тези доповіді, проведено виступи та були здійснені публікації за темами:

- «Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства»;
- «Особливості управління бізнес-процесами в інноваційній діяльності підприємства»;
- «Інструментарій стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку»;
- «Проектування бізнес-процесів розроблення та реалізації інноваційних продуктів промисловими підприємствами».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС– ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічний зміст інноваційного розвитку підприємства

Підвищення значущості інновацій в нинішніх обставинах окреслює активізацію інноваційної діяльності компаній на базі збільшення продуктивності виготовлення продукції, реалізації перспективних науково-експериментальних досліджень і здійсненні інноваційних програм і проектів. Вище наведене потребує стратегічного управління інноваційним розвитком перших ланок абсолютно всіх сфер і відділів діяльності підприємства.

Інноваційний розвиток на рівні компаній в нинішніх обставинах – це соціально-економічний процес, метою якого вважається розвиток інноваційної системи, здатної до підвищення інноваційного потенціалу та його здійсненні за допомогою створення високотехнологічних виробництв і надання наукомістких послуг, заснованих на застосуванні розумової роботи і товарів, що формують значну додану вартість [1].

Головними характерними особливостями, які показують результат інноваційної системи конкретного періоду зрілості, необхідно розглядати наступне: розвиток ринку науково-технічної та інноваційної продукції; перетворення результатів роботи розумової праці в один з найбільш важливих компонентів фінансових активів підприємства; формування інтеграційних процесів інноваційної спрямованості; розвитку інноваційного менеджменту як нинішньої осучасненої теорії управління; перетворення інновацій в головний прискорювач розвитку економіки; стимуляція науково-технічної та інноваційної політики [2].

З метою переходу компанії в траєкторію стратегічного інноваційного розвитку менеджеру потрібно перевірити присутність наступних умов: по-перше, науково – технологічні і високоінтелектуальні можливості підприємства, що

потрібні для пуску і подальшого формування інноваційного процесу; вдруге, безперервний збільшення числа співучасників інноваційної діяльності; по-третє, достатній рівень інноваційності наукових інститутів, що можуть гарантувати результативний зв'язок всіх учасників інноваційної діяльності; по-четверте, це потрібність інновацій безлічі господарюючих суб'єктів і фізичних осіб.

Стратегічний інноваційний розвиток оцінюють з двох позицій: (1) як спосіб гарантування стратегічної переваги організацій, у яких інновації не є головним видом роботи; (2) так само як вид роботи, продуктом якого вважаються певні академічні, науково-технологічні та інші результати, які мають всі шанси застосовуватися як база нововведень в інших секторах економіки [3]. Присутність подібних обставин, спонукає вивчення інноваційного розвитку компанії в двох взаємовідносних площинах: як процедура цілеспрямованого збільшення конкурентоспроможності і фінансової продуктивності компанії, що базується на посиленіх умовах формування (знаннях, даних, сучасних розробках і так далі); так само як спрямоване безперервне удосконалення і збільшення продуктивності інноваційної діяльності компанії.

Інноваційний процес так само як предмет управління інноваційним розвитком компанії ґрунтується на інноваційній діяльності та включає повний цикл перетворення академічних досягнень в новації, в тому числі діяльність відповідно до ініціювання, формування, дослідження, введення, здійсненні і поширення інновацій.

У багатьох літературних джерелах презентовані два ключові підходи до осмислення поняття «інноваційний розвиток»:

1) предметно–технологічний або націлений на загальнонауковий наслідок праці, при якому інноваційний розвиток роздивляється так само як остаточний результат академічної або науково–промислової роботи;

2) багатофункціональний, при якому інноваційний розвиток зв'язаний з функціями формування, введення, поширення нововведень, здійснення інноваційних проектів.

В даний час в основній масі при вивченні вітчизняними та іноземними науковцями слово «інноваційний розвиток» застосовується, якщо розмова заходить про формування типу розвитку, згідно якого відбувається пристосування до здійснення науково–технічного прогресу в ході фінансового формування держави, регіону, або підприємства, з відповідним формуванням так званої «економіки знань», розшуку новітніх ключів фінансового збагачення, зведення загальної моделі інноваційного розвитку.

Також, досліджуючи сутність інноваційного розвитку науковці використовують близьке поняття — «інноваційний тип розвитку». Останній передбачає метод економічного зростання, що базується на стабільних та регулярних нововведеннях, спрямованих на значне вдосконалення абсолютно всіх площин роботи господарської системи, зумовлених логікою НТП, цілями та проблемами розвитку системи, перспектив застосування конкретних ресурсних умов у формуванні інноваційних товарів і створення конкурентоспроможних переваг. Таким чином, доцільним є конкретизувати досліджуване поняття та виділити його характерні властивості проаналізувавши академічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених (див. табл. 1.1.).

Дослідження наведених понять демонструє, те що:

по-перше, інноваційний розвиток розглядається науковцями як діяльність або цілеспрямований процес переходу компанії на вищий рівень, тим самим забезпечуючи фінансову стійкість на стратегічну перспективу.

по-друге, більшість експертів роблять наголос саме на пошуку нових напрямів реалізації потенціалу підприємства, що будуть узгоджені зі стратегічними цілями компанії в цілому.

по-третє, автори виділяють інноваційні зміни як інструмент руху організації, при цьому розрізняючи модифікацію в наступних напрямках: проведення наукових досліджень і розробок, створення нового продукту та його освоєння у виробництві, підвищення ефективності бізнес-процесів та загальне удосконалення діяльності підприємства.

Таблиця 1.1.

Порівняння поняття інноваційного розвитку підприємства

Автори	Інноваційний розвиток підприємства – це	Відмінні риси понять
1	2	3
О. Адаменко	діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності
І. Борисова	створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями	Дохідність інвестиційного ризику; вартість бізнесу
Х. Гумба	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу	Інноваційний процес; інноваційний потенціал
Н. Заглумша	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
С. Ілляшенко	процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту
М. Касс	складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування	Інноваційні перетворення; процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві
А. Кібіткін, М. Чечуріна	розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)	Процес упровадження нововведень

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
О. Мороз	процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту)	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни
І. Підкамінний, В. Ципуринда	шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів
Т. Пілявоз	процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно - функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві	Цілеспрямований, послідовний рух до збалансованого інноваційного стану; результат якості, що залежить від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів
С. Поляков, І. Степнов, І. Федулова Ю. Погорелов	такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	Розвиток за рахунок інновацій

Джерело:[4]

Таким чином, відзначимо, що інноваційний розвиток підприємства необхідно встановлювати як хід зосередженої логічної зміни статусу підприємства, що знаходиться в залежності від інноваційного потенціалу даного підприємства і основою якого вважаються інновації, що формують високоякісно нові можливості з метою подальшої роботи компанії на ринку за допомогою здійснення здатності виявляти новітні рішення, думки через винаходи [4].

Варто відмітити що в розглянутих тлумаченнях авторів не досліджується освоєння нових ринків, що може бути досягнуто не тільки шляхом розробки та виробництва інноваційної продукції, а також завдяки співпраці зі стратегічно

перспективними бізнесами задля досягнення синергічного ефекту від об'єднання зусиль.

Відіграючи значну роль в становленні та розвитку діяльності підприємства та держави в цілому, питання якісного управління інноваційним розвитком стає більш актуальним. Розвиток підприємства і вдосконалення управління його інноваційною діяльністю в процесі цього розвитку завжди повинні бути орієнтовані на забезпечення стійкої позиції підприємства в конкретних сферах бізнесу на цільових ринках і на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді. При формуванні програми інноваційного розвитку виділені два рівня його реалізації [5]:

1. Визначення та реалізація конкретних інновацій (технічних і організаційних), які забезпечать стійку ринкову позицію підприємства.

2. Визначення форм і методів реалізації інвестицій на підприємстві, які забезпечать ефективне управління всіма видами діяльності та підприємства в цілому, а також отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді.

З метою виготовлення конкретних інновацій, повинні бути застосовані новітні технологічні процеси. Технологічні процеси гарантують зв'язок серед ринкових суб'єктів і дають можливість погоджувати їх роботу з метою зменшення циклу формування інноваційного продукту і просування його в ринок.

Обмін технологіями та результатами інноваційної діяльності є одним з напрямів отримання прибутку підприємством, окрім основної діяльності. Така компанія підтримує високий рівень інноваційності, за допомогою утримання в кадровому складі спеціалістів з науково-технічного відділу. Діяльність останнього покликана вирішити наступні задачі, що сприятимуть інноваційному розвитку підприємства [6]:

- Конструкторська підготовка виробництва за кресленнями науково-дослідного відділу
- - розробка нових зразків, вдосконалення конструкцій окремих вузлів і агрегатів,

- створення · впровадження у виробництво нових знарядь і засобів праці для виробництва відповідної продукції; ·
- впровадження засобів механізації та автоматизації виробництва; ·
- вдосконалення діючої і застосування нових прогресивних технологій;
- використання нових предметів праці, палива та енергоносіїв; ·
- вдосконалення систем і засобів в управлінні виробництвом і реалізацією продукції на основі сучасних технологій управління; ·
- розширення виробництва за рахунок нового будівництва, реконструкції, модернізації, технічного переозброєння;

Результати наукової діяльності підприємства, що відповідають ознакам винаходу, корисної моделі чи промислового зразка піддаються патентуванню. Патент закріплює право інтелектуальної власності суб'єктами права. Розширення бази інтелектуальної власності компанії сприяє інноваційному розвитку підприємства. Комерціалізація технологічних винаходів може слугувати додатковим заробітком. Купівля технології дозволяє отримати перевагу у вигляді значного скорочення власних витрат на НДДКР.

Крім цього у покупця з'являється можливість проводити власні дослідження відштовхуючись від придбаної раніше технології, тим самим ліквідувати своє технічне відставання. Продавцю технології надходить додатковий дохід від розширення меж ринку своєї продукції.

Темпи інноваційного розвитку підприємств, особливо тих, що підпорядковуються державі, напряму залежить від пріоритетних напрямів інноваційної діяльності держави.

Так, на державному рівні в Україні були прийняті наступні пріоритетні напрями інноваційної діяльності на 2011-2021 роки [7]:

1. освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

2. освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно космічної галузі, авіа – і суднобудування, озброєння та військової техніки;
3. освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
4. впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
5. технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
6. широке застосування технології більш чистого виробництва та охорони навколишнього середовища;
7. розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Отже, поміж розв'язання стратегічного завдання стосовно розробки, введення і абсолютного виконання моделі інноваційного розвитку компаній в обставинах економіки України дає можливість гарантувати залучення підприємств у світовій науково-технологічний процес, що буде сприяти глибокому залученню економічних і професійних ресурсів в сучасний розвиток господарства, підвищення обігу зовнішньої торгівлі високотехнологічною продукцією і технологіями.

1.2. Особливості управління бізнес–процесами інноваційного розвитку підприємства

Збільшення ролі інноваційних змін зумовлює активізацію інноваційного розвитку підприємства та вимагає створення ефективної системи управління його бізнес-процесами. Для реалізації поставлених перед підприємством інноваційних задач необхідним є реорганізація системи управління підприємством на основі нових управлінських рішень, підходів та технологій.

В сформованих умовах управління інноваційним розвитком зростає роль організаційно-управлінських аспектів, спрямованих на ефективне забезпечення комплексної реалізації інноваційної діяльності.

Отже, управління інноваційним розвитком підприємства є комплекс заходів, що викликають різні перетворення в організаційній системі, трудових відносинах, відносинах з постачальниками та кінцевими споживачами. Результативність інноваційного розвитку та його процесів обумовлюється поєднанням основних факторів [8]:

- потенціал науки, нових ідей, відкриттів та розробок;
- структури та потреб споживачів;
- ресурсної бази інноваційного розвитку;
- наявність ефективної системи управління;
- удосконалення системи кадрового складу, взаємодії відділів, підрозділів та працівників.

Таким чином, перелічені фактори інноваційного розвитку можна розділити на відповідні системи бізнес-процесів, за умови ефективності останніх формується інноваційний потенціал підприємства в цілому.

Для ефективного вирішення ринкових та інноваційних задач необхідним є розробка системи стратегічного управління бізнес-процесами інноваційної діяльності, основою якої є розбиття складного процесу на прості компоненти і будівництва своєрідного управлінського бізнес-процесу.

Дослідженню управління бізнес-процесами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені Н. Палмер [9], Т. Бенедікт [10], О. Самарін [11], М. Роуз [12], А. Белайчук та В. Еліфьоров [13]. Зокрема автори Ю. Романенков та Т. Зейнієв розкривають їх важливість в формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку та управління підприємством [14]. Розгляд стратегічного управління бізнес-процесами віднайшов своє відображення в працях К. Міхеєнко, де обґрунтовується вплив оптимізації їх функціонування на капіталізацію підприємств в довгостроковій перспективі [15].

Особлива увага завданням та методам реалізації стратегічного управління була присвячена в роботах В. Левикіна та О. Хворостініної, в яких також аргументується необхідність проведення стратегічного аналізу бізнес-процесів з використанням запропонованих інструментів [16]. Значний внесок в розробку інструментів управління бізнес-процесами було зроблено в роботах А. Коляди [17], М. Верескуна [18], А. Гретченка [19] та ін. Проте недостатньо розкритими та дослідженими залишились питання стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства, а також процедури його реалізації.

В науковій практиці наявні різні підходи трактування управління бізнес-процесами (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2.

Поняття управління бізнес-процесами в дослідженнях вчених

№	Автор	Рік	Визначення
1	Н. Палмер	2014	Дисципліна, що включає в себе будь-яке поєднання моделювання, автоматизації, виконання, контролю, вимірювання та оптимізації потоків ділової активності, для підтримки цілей підприємства, охоплення систем, працівників, клієнтів та партнерів в межах підприємства [1]
2	Т. Бенедікт	2012	Дисциплінований підхід до ідентифікації, проектування, виконання, документування, вимірювання, моніторингу та контролю як автоматизованих, так і не автоматизованих бізнес-процесів, для досягнення послідовних цілеспрямованих результатів, узгоджених зі стратегічними цілями організації [2]
3	О. Самарін	2012	Дозволяє моделювати, автоматизувати, виконувати, контролювати, вимірювати та оптимізувати потоки бізнес-процесів, що охоплюють системи підприємства, працівників, клієнтів та партнерів всередині та за межами підприємств [3]
4	М. Роуз	2011	Системний підхід, що робить робочий процес організації більш ефективним, більш дієвим і більш здатним адаптуватися до постійно мінливих умов [4]
5	А.Белайчук, В.Еліфьоров	2016	Концепція управління, погоджує стратегію і цілі організації з очікуваннями і потребами клієнтів шляхом відповідної організації наскрізних процесів [5, с.45]

Джерело: складено автором на основі:[9-13]

Узагальнення трактувань управління бізнес-процесами дозволяє визначити основні складові такого процесу та сформулювати його ключові характеристики:

— це особливе управління діяльністю та розвитком підприємства, засноване не тільки на процесному підході, але й на системному з точки зору

узгодження комплексу бізнес-процесів та спрямування їх на забезпечення ефективного функціонування;

- управління бізнес-процесами передбачає постійний їх моніторинг та моделювання для забезпечення оптимальності у виконанні;
- передбачає реалізацію заходів спрямованих на реалізацію стратегії і цілей організації.

З точки зору стратегічного управління бізнес-процесами фокус компанії переходить з тактичних завдань на формування чіткого плану функціонування бізнес-процесів на довгий період часу. Використання бізнес-процесів в діяльності підприємств дозволяє забезпечувати досягнення завдань обраних стратегій. Як зазначає К. Міхеєнко опис і моделювання бізнес-процесів допомагає описати і змодельовати, яким чином стратегія може бути реалізована [15].

Реалізація стратегічного управління бізнес-процесами передбачає забезпечення не тільки короткострокової ефективності у їх виконанні, але й забезпечення ефективної діяльності підприємства на тривалий період. Таке управління полягає в формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку бізнес-процесів на основі безперервного контролювання, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокової мети.

Інноваційний розвиток передбачає реалізацію бізнес-процесів, оскільки під час нього здійснюються як стратегічні, так і оперативні заходи. У разі стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку має бути врахований рівень та якість інноваційного потенціалу, достатнього для їх реалізації (рис. 1.1).

Доцільно для оптимізації бізнес-процесів прогнозувати фінансовий результат та витрати пов'язані з заходами інноваційно-орієнтованого розвитку. При цьому, оптимізація має охоплювати не лише процеси, але й міжфункціональні зв'язки між ними. Ризики інноваційного розвитку, зумовлені низькою продуктивністю бізнес-процесів, мають підлягати стратегічному управлінню шляхом забезпечення гнучкості системи функцій та сприйнятливості інноваційних змін їх учасниками [20].

Зовнішні фактори

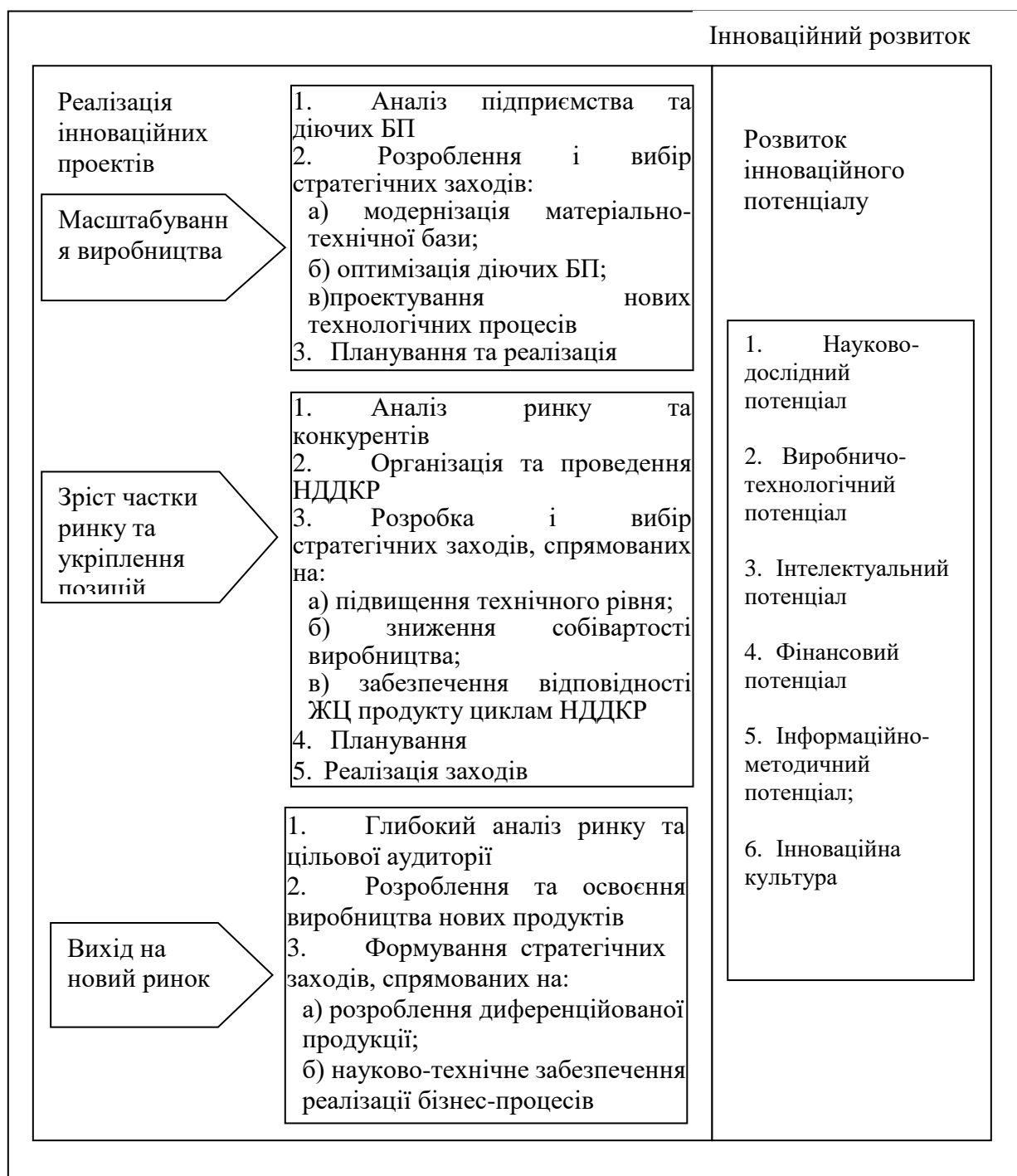


Рис. 1. 1. Структура та основні напрями інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [21.22]

Загалом, сьогодні ми маємо можливість визначити головні тенденції інноваційного розвитку підприємства виробничого підприємства в нинішній економіці (табл. 1.3.).

Таблиця. 1.3.

**Класифікація напрямів реалізації бізнес-процесів інноваційного розвитку
виробничого підприємства**

Назва напрямку	Напрями реалізації
Складна механізація і роботизація виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – часткова автоматизація – комплексна – повна автоматизація
Хімізація виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження нових конструкційних матеріалів – реалізація прогресивних хіміко–технологічних процесів – застосування хімічних матеріалів зі спеціальними властивостями
Електрифікація виготовлення	<ul style="list-style-type: none"> – електрохімічні та електрофізичні обробки металів – впровадження електроенергії в технологічні процеси, засоби управління та контролю над виробництвом
Електронізація виготовлення Нові матеріали	<ul style="list-style-type: none"> – комп'ютеризація виробництва та управління – супутникові системи зв'язку – створення та впровадження матеріалів, що володіють якісно новими ефективними властивостями
Освоєння нових технологій	<ul style="list-style-type: none"> – освоєння лазерної, мембранної, плазменної, вакуумної та інших технологій виробництва – розвиток біотехнології в цілях вирішення продовольчої та сировинної проблеми

Джерело: складено на основі [4]

1. Складна механізація і роботизація виробництва – сприяє інтенсифікації виробництва, збільшення продуктивності роботи, зменшення частки ручної роботи, полегшення і поліпшення обставин роботи, зменшення трудомісткості продукту [4]. В результаті механізації відбувається повна або часткова заміна працівників в ти чи інших робочих діях та процесах. При частковій або єдиній автоматизації обладнання покриває поодинокі процедури та комплекси робіт.

2. Хімізація виробництва дозволяє інтенсифікувати технологічні процеси та збільшити випуск продукції в одиницю часу; знизити матеріаломісткість виробництва; істотно розширити номенклатуру, асортимент і якість продукції, що випускається і тим самим більшою мірою задовольнити потреби виробництва і споживачів; прискорити темпи НТП.

3. Електрифікація виготовлення – всеосяжний використання електрики як основи роботи виробничого апарату. На базі електрифікації реалізують єдину механізацію та автоматизацію виробництва, вводять поступальні технології. стає одним з головних напрямків докорінних змін технології, тому що вона володіє

багатьма технологічними та економічними перевагами [4]. Електрична обробка є основою для механізації і автоматизації виробництва, а також хімізації виробництва, сприяє підвищенню ефективності виробництва: збільшення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості, збільшення обсягу виробництва і прибутку на підприємстві [23].

4. Електронізація виготовлення – широке застосування в матеріальному виробництві досягнень сучасної електроніки. Ефект електронізації пов'язаний зі: збільшенням продуктивності праці в усіх сферах діяльності; зниженням в декілька разів матеріало- та енергоємності продукції, економією капіталовкладень; скороченням чисельності управлінського апарату, термінів розробки і реалізації науково-технічних програм; підвищенням ефективності навчання кадрів, та швидкому трансфері інформації.

Електронізація має універсальне застосування, дозволяє створювати прикладні технології з високою рентабельністю і орієнтацією на динамічну зміну ринків і індустріалізацію продукції з урахуванням потреб споживачів [24, с. 137].

6. Сучасні нові технології частіше виникають як наслідок комплексного використання досягнень в області електроніки, комп'ютерного проектування створення нових матеріалів, розробки схемно-конструктивних рішень і т.д. В теперішній час новітні технології є одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності, адже вони сприяють підвищенню продуктивності праці і якості продукції, тим самим знижуючи операційні витрати і собівартість продукції.

Відповідно галузям використання тенденцій інноваційного розвитку компанії можуть мати наступні варіації [4]:

- продуктові, що визначаються в запровадженні нових модифікацій продукту для наявних або нових ринків реалізації товару;
- науково-технічні, що націлені на встановлення новітньої або поліпшення техніки та технологій;
- ринкові, що націлені на оволодіння нових або збільшення існуючих ринків реалізації товару;

- організаційно–адміністративні, що націлені на встановлення нових методів управління в різних багатофункціональних областях роботи компанії – професійної, економічної, рекламної, логістичної;

- ресурсні, що націлені на освоєння нових типів матеріалу, чи нових методів до застосування класичних типів ресурсів.

В стратегічному управлінні бізнес-процесами інноваційного розвитку, необхідно брати до уваги, що модифікації в сфері роботи компанії відбуваються часто, з цієї причини має місце суттєва потреба в єдиному розгляді, прогнозі і моделюванні можливих проблем.

Таким чином, підбір тенденцій інноваційного розвитку компанії настає з моменту встановлення мети та цілей інноваційного розвитку в межах вибраної місії компанії, розгляду внутрішніх і зовнішніх обставин господарювання, розшуку ресурсів з метою інноваційної діяльності та результативного їх розподілу, генеруванням інших тенденцій роботи, їх оцінювання, розділення згідно пріоритетності та запровадження.

Також, інноваційний розвиток підприємства та його бізнес-процеси неодмінно пов'язують з розвитком розуміння ринку та споживачів, розвитком стратегії та бачення організації, розвитком системи управління (людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації), розвитком та навчанням персоналу.

Останній відіграє надзвичайно важливу роль стратегічній перспективі підприємства, адже люди формують організацію та її культури. Тому важливим є розробка та підтримання інноваційної культури та творчого середовища. При цьому, кожна ініціатива повинна бути заохочена матеріальним або нематеріальним способом.

Повинна бути сформована інноваційна культура інженерних, наукових і науково-технічних кадрів, підтверджена особистим досвідом участі у розробці, розповсюдженні і впровадженні технологій. В основу підготовки інноваційних кадрів повинна бути закладена технологія реального моделювання всього

життєвого циклу інноваційного продукту - від задуму до дослідження, від проектування до реалізації розробки у споживача [25].

У процесі підготовки і перепідготовки яких навчають, повинні бути включені в творчий процес створення нової конкурентоспроможної розробки та забезпечення її реалізації. Творчий процес створення інноваційного продукту і пошук умов його реалізації повинні йти паралельно, взаємодіючи один з одним, формуючи при цьому конкурентоспроможного фахівця, адаптованого до роботи в нових економічних умовах [26].

Використання інноваційних технологій в контексті формування інноваційної культури має включати постановку завдань розробки, технічних, технологічних нововведень, оформлення матеріалів дослідження у вигляді патентів на винахід [27].

Отже, виходячи з вищенаведеної таблиці, поняття бізнес–процесу інноваційного розвитку можливо розуміти як процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також зосереджені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі .

1.3. Методи стратегічного управління бізнес–процесами інноваційного розвитку підприємства

Труднощі управління господарськими процесами в Україні визначена їх нестійкістю і глибиною суспільно–фінансових наслідків для суб'єктів реального сектору, що повинні працювати в непереборних обставинах. За таких обставин головний інтерес має проблема координації управління бізнесом, що гарантували б адаптаційні взаємодії на зміни, що відбуваються в нестійкій фінансовій сфері і

на розробці розв'язку проблем гнучкості економіки, здібних до модифікації в період їх здійснення.

Численні сьогочасні підприємства, спрямовані на довготривалий результат в бізнесі, тримають шлях на перехід до методів процесного управління, що дають можливість досягти виготовлення конкурентної продукції і послуг, і крім того бути підприємствами всесвітнього значення.

Стратегічне керівництво бізнес–процесами виконується за підтримки таких способів: дерево цілей (нормативне і фактичне), матриця оцінки ефективності бізнес–процесів, інтегровані платформи бізнес–моделювання, нотації та опис бізнес процесів створення інновацій, опис послідовності робіт (діаграма Ганта), бенчмаркінг, метод розробки сценаріїв, метод «дерева рішень».

«Дерево цілей» передбачає впорядковану систему взаємопов'язаних цілей, що демонструє поділ головної мети підприємства на підцілі, задачі та окремі дії. Головною метою, як правило, є місія компанії в якій деталізовано напрям і орієнтири функціонування підприємства згідно з обраними ним видами діяльності. Так, з огляду на інноваційний розвиток, дерево цілей підприємства буде включати пріоритетні напрями прогресування організації та її позиціонування на ринку в стратегічній перспективі [28].

Відрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» підприємства. Нормативні – мають регламентний вид, фактичні – визначають поточне положення компанії з огляду роботи, яке підприємство наразі здійснює. Трансформація від фактичного до нормативного «дерева цілей» вважається проблемою, яку вирішує стратегічне управління [29] . Мета застосування даного методу – це встановлення в чисельно–високоякісних показниках встановлення єдиних підсумків роботи підприємства очікуваних від роботи одиничної виробничої або адміністративної ланки.

«Матриця оцінки ефективності управління бізнес–процесами» підприємства здійснюється на основі певної системи кількісних і якісних показників. Система вимірювань, складова бази для оцінки та аналізу управління бізнес–процесами, повинна бути визначена і узгоджена до початку оцінки, так як вона

застосовується на двох етапах – на етапі аналізу моделі підприємства «як є» і на етапі оцінки ефективності після проведених змін [23].

Послідовність оцінки ефективності управління бізнес-процесами підрозділяється на наступні групи показників:

I. Група показників бізнес-процесів. Для розв'язання задачі оцінки ефективності бізнес-процесів необхідно визначити [23]:

- об'єкт оцінки (операція, підпроцес, процес в цілому);
- критерії оцінки ефективності процесу;
- спосіб вимірювання та порівняння показників ефективності процесу з критеріями ефективності.

II. Група показників організаційної структури управління бізнес-процесами інноваційного розвитку [23]. Тому доцільно використовувати набір нормативних характеристик апарату управління: його продуктивність при переробці інформації; оперативність прийняття управлінських рішень; надійність апарату управління; адаптивність і гнучкість, що характеризуються здатністю своєчасного виявлення організаційних проблем і відповідною перебудовою роботи [31].

В рамках розглянутої групи доцільним є застосування допоміжних методик оцінки ефективності бізнес-процесів. Одна з яких була запропонована вченим Чупровим К.К., що розробив експрес метод оцінки бізнес процесів. Автор стверджує, що за своєю суттю даний метод принципово змінює підхід до аналізу і діагностики бізнес-процесів, переходячи від неконкретних якісних методів оцінки і складно структурованих математичних методів моделювання та аналізу до швидкого і доступного методу факторної оцінки досліджуваних бізнес-процесів [32].

Досліджуваний метод розроблений на основі широко використовуваних методів системного аналізу, що надає йому комплексний характер вирішення досліджуваного питання. Для конкретизації методу та надання аналізу чіткого кількісного та якісного виміру вчений пропонує користуватись кількісними показниками бізнес-процесів (табл. 1.4.). Сума розрахованих показників ($K_{\text{еф}}$) повинна дорівнювати або бути більшою за 1, але не перевищувати помітку 2,86.

Таблиця 1.4.

Показники ефективності бізнес-процесів інноваційного розвитку

Зміст та роль показника	Формула для розрахунку коефіцієнта	Нормативне значення показника
1. Складність		
Показник складності визначає, наскільки складна ієрархічна структура бізнес-процесів.	$K_{ск} = \frac{\sum P_p}{\sum P_{екз}},$ де P_p – кількість рівнів бізнес процесу; $P_{екз}$ – кількість екземплярів процесу.	$K_{ск} \leq 0,66$
2. Процесність		
Даний показник відображає узгодженість за взаємозв'язок елементів бізнес-процесу	$K_n = \frac{\sum P_{роз}}{\sum P_{кп}},$ де $P_{роз}$ – кількість розривів процесу; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_n < 1$
3. Контрольованість		
Характеризує ефективність управління ВП належать і керованими ними бізнес-процесами.	$K_k = \frac{ВП}{\sum P_{кп}},$ де ВП – кількість власників процесу; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_k = 1$
4. Ресурсоемність		
Показник ресурсоемності демонструє, наскільки ефективно використовуються ресурси в конкретному бізнес-процесі.	$K_p = \frac{P}{\sum P_{вих}},$ де P – кількість використаних ресурсів процесу; $P_{вих}$ – кількість виходів процесу.	$K_p < 1$
5. Регульованість		
Показник свідчить про рівень регламентації аналізованих бізнес-процесів.	$K_{рег} = \frac{\sum P_{рег}}{\sum P_{кп}},$ де $P_{рег}$ – кількість регламентної документації; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_{рег} \geq 1$

Джерело: розроблено на основі:[32]

При перевищенні нормативу результат буде свідчити про неефективність моделі інноваційного бізнес-процесу. В процесі аналізу бізнес-процесів інноваційного розвитку за допомогою експрес методу, доцільним буде дослідити характеристики результатів дослідження в залежності від значення суми коефіцієнтів (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5.

Характеристика результатів розрахунку показників

№	Показник ефективності бізнес процесу	$K_{ef} \geq 1$	$K_{ef} > 2,86$
1	Складність	Якщо значення $K_{ск} \leq 0,01$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається складним	Якщо значення $K_{ск} \geq 0,66$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається нескладним.
2	Процесність	Досягнення мінімального значення $K_{п} = 0,5$ характеризує модель бізнес-процесів як процес ну, тобто взаємоузгодженою	Максимально допустиме значення $K_{п} = 0,99$ свідчить про проблемність модель бізнес-процесів, що виникла через перевищення норми кількості «розривів» у класах бізнес-неспроцесу
3	Контрольованість	У разі рівного розподілу суми власників процесів і суми класів бізнес-процесів ($K_k = 1$) бізнес-процес є контрольованим. при $K_k < 1$ бізнес-процес має знижений ступінь контрольованості	Контрольованим вважається бізнес-процес за однакової кількості суми власників процесів і суми класів бізнес - процесів ($K_k = 1$)
4	Ресурсоємність	Менше значення даного коефіцієнта характеризує підвищення ефективності використання ресурсів в бізнес-процесі	Ефективність використання ресурсів в бізнес-процесах підвищується, якщо значення даного коефіцієнта знижується. Рівень ресурсоємності високий, якщо $K_p = 1$
5	Регульованість	Рівень регульованості бізнес-процесу знижується в разі, коли значення даного коефіцієнта $K_{рег} < 1$	Високий рівень регульованості бізнес-процесу в разі, якщо $K_{рег} = 1$

Джерело: [32]

III. Група показників задоволеності працівників. Задоволеність працівника визначається співвідношенням його очікувань і реальною якістю та ефективністю бізнес-процесу. Адже, саме робітники нижчих ланок організаційної культури більше досвідчені в сильних та слабких сторонах процесу, а також в можливих заходах щодо їх оптимізації. Показники задоволеності розраховуються за оцінками працівників процесу. Для збору та аналізу оцінок працівників

необхідним є розробка анкетування, що допоможе акумулювати висновки опитуваних в середнє значення показника ефективності. Отже, анкета повинна надати розуміння того чи є теперішній бізнес-процес інноваційного розвитку ефективним та стратегічно спрямованим на думку його учасників.

Як правило, подібні анкетування виконуються двічі на рік, переважно в низькі сезони бізнесу, щоб оцінка не піддавала додаткового стресу працівникам. Також, важливим є інформування працівників про отримані узагальнені результати та найближчі плани щодо їх оптимізації.

Для побудови анкети оцінки задоволеності працівників доцільним є скористатись методикою виміру лояльності працівників А. Зенірової [33].

На думку автора, процес оцінки лояльності співробітників повинен бути внесений в план заходів відділу кадрів та формалізований в якості бізнес-процесу. Після проведення аналізу розробляється план заходів, що узгоджується з керівництвом компанії. План заходів розробляється відповідно до факторів, результати оцінки якого є низькими.

Прикладом плану заходів при низькому показнику обізнаності про стратегічні цілі інноваційного розвитку компанії є [33]:

- інформаційна розсилка по електронній пошті;
- розробка нового блоку на сайті компанії, де будуть розміщуватись останні новини;
- розміщення інформації щодо стратегії компанії в місцевій газеті;
- розміщення інформації про стратегії інноваційного розвитку на внутрішніх стендах;
- включення інформації про плани та стратегічні заходи щодо інноваційного розвитку підприємства в нарадах, зустрічах та корпоративних заходах.

Розглянута група показників задоволеності працівників є суб'єктивним методом та не завжди відображає реальну ситуацію. Саме тому, рекомендується виконувати анкетування як доповнення експрес-методу оцінки ефективності бізнес-процесів (див. Додаток А).

Серед методів стратегічного управління бізнес-процесами виділяють безперервне удосконалення, інжиніринг, реінжиніринг та перепроєктування (концентроване удосконалення) [34].

Стратегія управління бізнес-процесами за допомогою реінжинірингу і перепроєктування володіє стратегічними якостями щодо методології її розробки, так і порівняно стадій її ведення і здійснення. У нинішній практиці застосовуються різноманітні комбінації до розробки стратегій розвитку компанії: загальногалузеве дослідження прибутковості, конкурентне позиціонування, виявлення базисних виробничих ресурсів, стратегічні плани і формування сценаріїв майбутнього подальшого шляху розвитку.

Перепроєктування бізнес-процесів – зосереджує інтерес і старання в удосконалення наявного процесу. Перепланування як правило використовують до процесів, що успішно функціонують і в даний час, однак потребують коригування через змінені умови і потреби клієнта або покупця. При перепроєктуванні процесу випрацьовується уявна модель його теперішнього стану [35,49,50].

За умови створення стратегії управління бізнес-процесами за допомогою реінжинірингу і перепроєктування використовується методичний аспект, що базується на розгляді зовнішньої сфери роботи компанії, оцінці його позитивних та негативних сторін, компетенції в області інновацій, вишукуванні можливостей внутрішніх ресурсів через результат застосування потенціалу партнерів [36]. Загалом, стратегічне управління бізнес-процесами підприємства має реалізовуватись комплексно з відповідною послідовністю заходів. У разі його реалізації на інноваційно-орієнтованих підприємствах, включати стратегічні цілі інноваційного розвитку.

Метод перепроєктування передбачає використання певного інструментарію, з метою ефективної реалізації запропонованих заходів.

Насамперед, для узгодження бізнес-процесів з стратегічною метою підприємства слід визначитись з напрямками, завданнями та етапами реалізації інноваційного розвитку підприємства [57,58]. З цією метою слід скористатись методом побудови дерева цілей. Як правило, цілі інноваційно-орієнтованого

підприємства спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності завдяки впровадженню інновацій та укріплення його позицій на ринку. При цьому, бізнес-процеси також повинні мати інноваційний характер та підґрунтя, що може бути досягнуто завдяки використанню інноваційних інструментів та нових методів управління ними.

Нотація моделювання – сукупність графічних елементів для розробки моделей діяльності компанії. За методу нотації йде верифікація та експлуатація бізнес-моделі (проявляються вузькі місця та тупикові ситуації), оптимізація бізнес-структури, висока автоматизація через правильну організацію [37]. Для повного та детального аналізу бізнес-процес поділяють на складові частини. Серед інструментарію, що може знадобитись при проектуванні робочих процесів, рекомендується використовувати діаграму Ганта (Gantt Chart).

Діаграма Ганта – це один з найбільш відомих методів мережевого графічного представлення бізнес-процесу або проекту, який використовується в численних програмах управління підприємством. Діаграма Ганта показує критичний курс, розрахункові та фактичні дати витоку і завершення праці робітників, запасів часу робітників. Вона надає можливість змінювати часову шкалу, показує протікання дат, допоміжну інформацію [38].

Бенчмаркінг (benchmarking) – це метод встановлення можливостей з метою поліпшення власної роботи на базі її зіставлення з роботою найкращих або основних великих гравців у своїй сфері роботи компанії або підрозділів [39].

Відрізняють ряд типів бенчмаркінгу, відштовхуючись від того, з ким йде в порівняння власна робота: 1. внутрішній бенчмаркінг – зіставлення відділення з відділом (взаємообмін сучасним досвідом); 2. конкурентний бенчмаркінг – зіставлення здібностей з суперниками; 3. функціональний бенчмаркінг – зіставлення себе з найкращого компанією в галузі роботи (що не є суперником на ринку); 4. зовнішній бенчмаркінг – зіставлення себе з найкращого компанією незалежно від типу роботи [39].

«Метод розробки сценарію» – уявлення можливої майбутньої умови, в якій опиниться організація, і ліній її розвитку. Розробляються альтернативні варіанти.

Група менеджерів, згідно формування сценаріїв, відштовхується з оптимістичних і песимістичних гіпотез про формування умов. Далі на основі сценаріїв розвитку підприємство створює та коригує стратегічні заходи [40].

«Дерево рішень» – це структурна будова, в основі якої лежать рішення з відповідями «безумовно» або «ні» на конкретний список проблем. «Дерево рішень» – це метод представлення положень в ієрархічній, послідовній структурі, де кожному суб'єкту або предмету відповідає єдина ділянка рішень [41,42].

Маючи показники оцінки ефективності бізнес–процесу подальший аналіз може виконуватись допомогою інструменту матриці оцінки ефективності проєкцій, в основі якого лежить метод бенчмаркінгу та Decision Making Matrix [17]. DMM аналіз відомий своєю простотою застосування, що можна описати наступними діями: визначення головних критеріїв вибору оптимальної моделі, присвоєння кожному з критеріїв балу виходячи з його значущості в загальній системі показників, розрахунок інтегрального показника та вибір моделі за найкращим значенням показника [43].

Сформувавши бажану модель матриці, необхідно розробити стратегії стосовно трансформації бізнес–процесів. Як правило, при розробленні стратегій використовують метод сценаріїв, що є системою передбачень з кожного проаналізованої резолюції стосовно виконання даного методу, і крім того, перспективних позитивного чи негативного результатів [18,44,45].

Для вибору оптимального шляху перепроєктування бізнес–процесів варто звернутись до методу «дерева рішень» [46,47]. В результаті вибору стратегії управління бізнес–процесами інноваційного розвитку підприємства, в рамках проєкту перепроєктування назначається відповідальна особа за результат, що формує календарний план робіт та розподіляє обов'язки серед учасників проєкту.

Висновки до розділу 1

Розвиток будь-якого підприємства залежить від стратегічного управління бізнес-процесами, дія якого спрямована на регулярний аналіз та оцінку ефективності моделі процесів. Саме якісно розроблена стратегія дозволить підприємству досягнути запланованих цілей та результатів в довгостроковій перспективі. В умовах динамічного розвитку ринку та поширення течії інноваційної спрямованості підприємств, великої ролі набувають стратегії управління бізнес-процесами інноваційного розвитку. Специфіка досліджуваних процесів вимагає новітнього підходу до їх стратегічного аналізу, моделювання, оптимізації та оперативного регулювання.

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами — полягає в утворенні та виконанні довгострокової стратегії розвитку об'єктів управління (бізнес-процесів) на базі безперебійного контролю та розрахунку змін, що відбуваються в полі їх внутрішньої та зовнішньої діяльності, з метою підтримки їх адаптивності і ефективному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення цілей стратегічного розвитку потрібна цілісна та професійна послідовність управління бізнес процесами інноваційного розвитку. Серед методів, що здатні забезпечити ефективне функціонування бізнес-процесів виділено: безперервне удосконалення, інжиніринг, реінжиніринг та перепроєктування (концентроване удосконалення). Кожен з цих методів відрізняється радикальністю заходів, спрямованих на управління бізнес-процесами. Ступінь радикальності залежить від того, наскільки існуючі бізнес-процеси планують бути видозміненими.

Для оптимізації та спрощення вже існуючих бізнес-процесів, як правило, використовується метод перепроєктування з помірним ступенем радикальності. Перевагою цього методу є низькі ризики, адже перепроєктування здійснюється з урахуванням попереднього досвіду компанії або конкурентів, методик та технологій підприємства та покликане забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СЗ «АНТОНОВ» — ФІЛІЇ ДП «АНТОНОВ» НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Аналіз потенційних шляхів інноваційного розвитку підприємства

В сучасних умовах одним з найважливіших факторів забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємств є успішне виконання його стратегічного розвитку інноваційної діяльності. Інноваційний розвиток дозволяє забезпечити техніко-технологічний та економічний прогрес підприємства, за допомогою зростання його інноваційної активності та підвищення інноваційного потенціалу з метою створення, виробництва та комерціалізації інновацій.

Інноваційний розвиток будь-якого підприємства в першу чергу повинен починатись з аналізу можливостей зовнішнього середовища та оцінки перспективності ринку. Основним видом діяльності СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов» є виробництво літальних апаратів та їх подальше використання міжнародними авіалініями для здійснення грузових та пасажирських перевезень.

Проведемо дослідження та порівняємо наскільки прогресивним є розвиток авіаційної діяльності в Україні та якими є значення об'єму попиту на літальні апарати (рис. 2.1). Порівняння наводяться показники попередніх років. В цілому у 2017 році пасажиропотоки через аеропорти України збільшилися за рік на 27,6% до 16,5 млн. осіб, у тому числі у міжнародному сполученні — на 29% до 14,9 млн. осіб.

Отже, виходячи з тенденції зростання обсягів пасажироперевезення можна зробити попередній висновок, що ринок авіаперевезень має позитивну динаміку

до зростання, і тому породжує попит на виробництво повітряних суден та ремонтні послуги, пов'язані з ними.

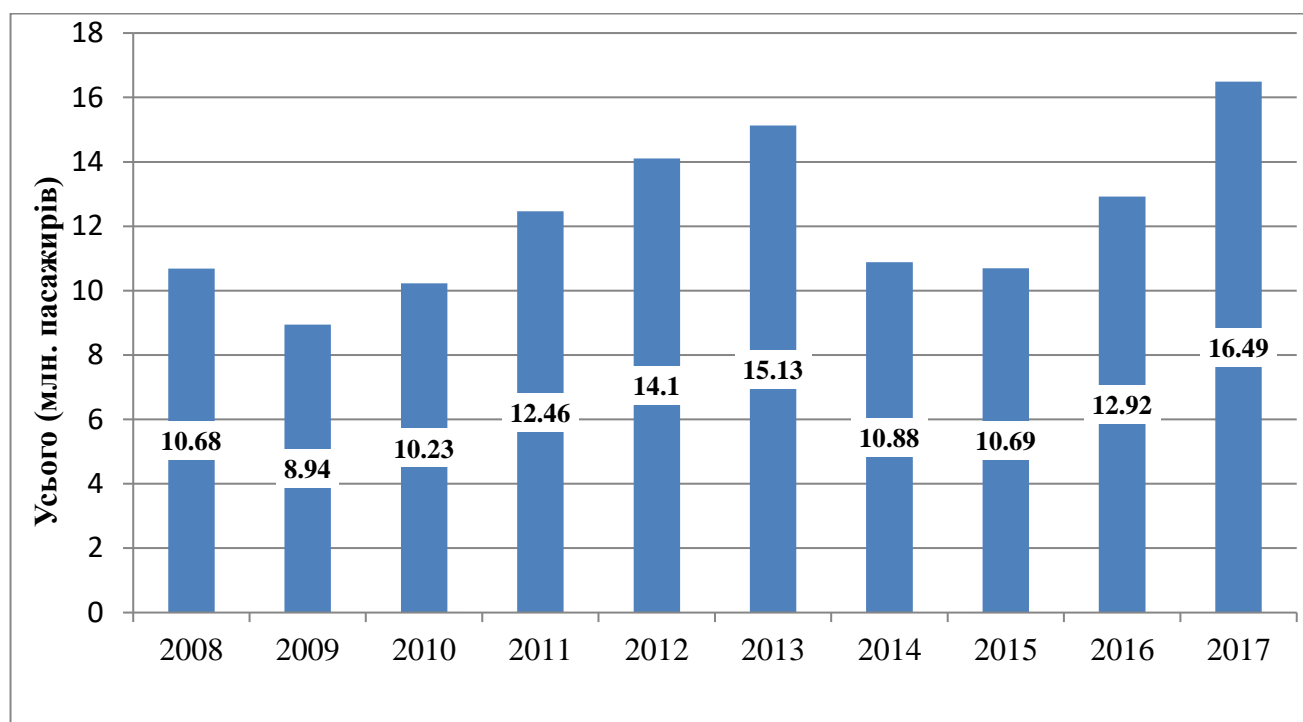


Рис. 2.1. Тенденція зміни пасажиропотоку в Україні за 2008-2017 рр.

Джерело: [45]

Регулярні польоти між Україною та країнами світу впродовж 2017 року здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 43-ох країн світу та 29 іноземних авіакомпаній до 27-ми країн світу. Серед нових іноземних авіакомпаній такі: «Qatar Airways» з Катару, «Ernest SpA» з Італії та «Kish Air» з Ірану. Розширювалась географія міжнародних регулярних польотів як вітчизняних, так і іноземних авіаперевізників. У січні-грудні звітнього року відповідно до затвердженого розкладу руху розпочато експлуатацію на регулярній основі 20 міжнародних авіаліній, з них 10 міжнародних авіаліній - вітчизняними авіакомпаніями. Українськими авіакомпаніями на міжнародних регулярних рейсах перевезено 5837,5 тис. пасажирів, іноземними – 4975,8 тис. пасажирів (зростання на 18,1 відсотка та 29,3 відсотка відповідно).

Також, варто відмітити що значне зростання пасажиропотоку в 2017 році відповідно до попередніх періодів частково було досягнуто завдяки

запровадженню "хабової" стратегії розвитку вітчизняних аеропортів, яка передбачає залучення трансферного пасажиропотоку. Так, наприклад, аеропорт «Бориспіль» обслужив на 22% більше пасажирів порівняно з 2016 роком», — повідомляють у Державіаслужбі.

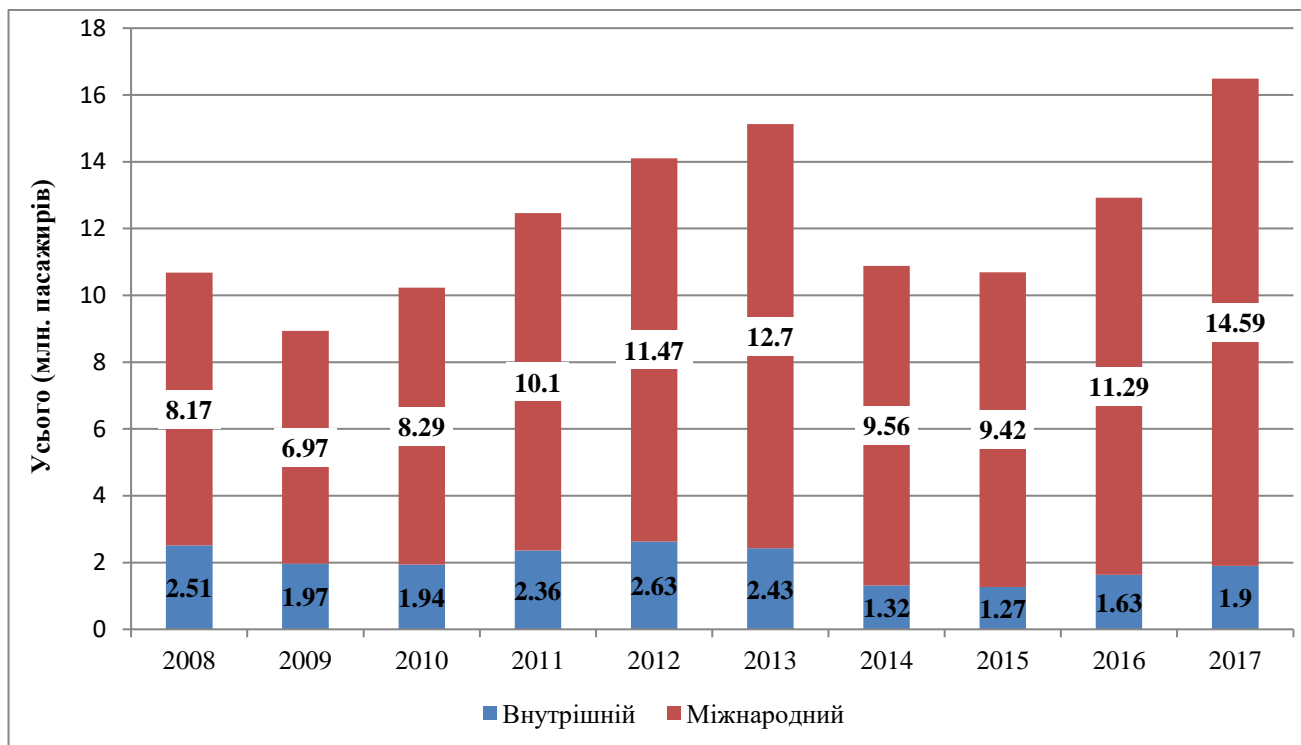


Рис. 2.2. Тенденції міжнародних та внутрішніх пасажиропотоків в Україні за 2008-2017 рр.

Джерело: [45]

Показники результативності аеропортів, відкриває нові можливості для СЗ «Антонов», оскільки їх ефективна робота приваблює партнерів та закордонні авіалінії та спрямовує їх до налагодження тісних ринкових відносин, укладаючи угоди про співпрацю та партнерство. Такі угоди, як правило, потребують наявності відповідних потужностей аеропорту, до складу яких також входять наявність необхідної кількості повітряних суден.

Таким чином, доцільним є дослідити ефективність аеропортів України з огляду на їх показники масштабності та об'ємів обслуговування пасажиропотоку (рис 2.3.).

Не секрет, що найбільшим аеропортом на території України є «Бориспіль», на другому місці дещо менший аеропорт «Жуляни», що обслуговує, як правило,

внутрішні пасажироперевезення, на третьому — міжнародний аеропорт в м. Одеса.

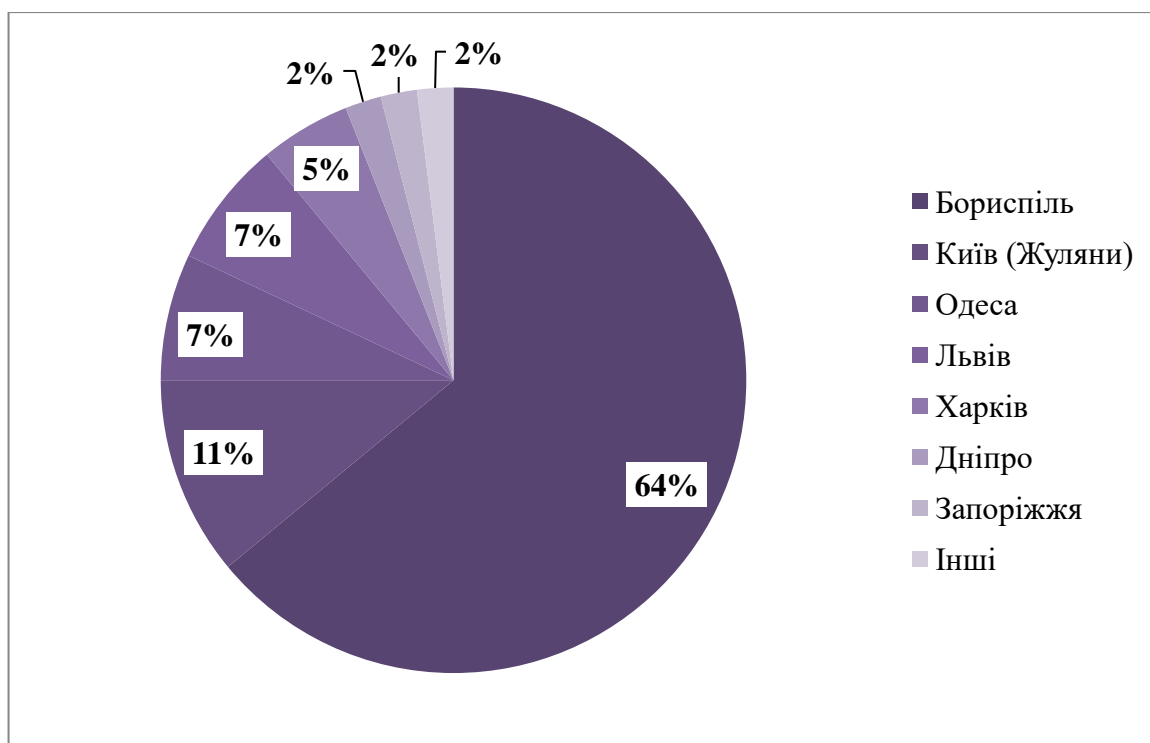


Рис. 2.3. Розподіл пасажиропотоку між аеропортами України за 2017р.

Джерело: [45]

Відповідно, найбільш оптимальними альтернативами співпраці з аеропортами є «Бориспіль» та «Жуляни». Проте, плануючи стратегію інноваційного розвитку досліджуваного підприємства, значною перевагою при виборі партнера буде перевага об'єму міжнародних перевезень над внутрішніми. Відповідні позитивні тенденції розвитку галузі авіа перевезень також спостерігається в загальних показниках результативності (табл. 2.1.)

В інноваційному розвитку підприємства велику роль відіграє допомога з боку держави. Таку допомогу отримує СЗ «Антонов» — філія ДП «Антонов» завдяки прийняттю законопроектів, покликаних захистити вітчизняного виробника. Так, наприклад, 31 січня 2018 року набрав чинності закон, який знімає пільги на довгострокове ввезення в Україну деяких моделей іноземних літаків типу Boeing, Embraer. Таким чином Міністерство хоче переконати авіакомпанії використовувати літаки "Антонов".

Таблиця 2.1.

Пасажиропотоки через аеропорти України за 2016-2017 рр.

	Одиниці виміру	Всього			у т. ч. міжнародні		
		2016р.	2017р.	% 17/16	2016р.	2017р.	% 17/16
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	8277,8	10555,6	127,5	7475,3	9614,5	128,6
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	5736,0	6768,4	118,0	4944,1	5837,5	118,1
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас. км	15,5	20,3	131,0	15,2	19,9	130,9
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	10,6	12,6	118,9	10,3	12,1	117,5
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	74,3	82,8	111,4	74,1	82,6	111,5
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	14,3	19,2	134,3	14,1	18,9	134,0
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	226,4	275,3	121,6	226,2	275,2	121,7
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	45,3	70,5	155,6	45,2	70,4	155,8
Виконано комерційних рейсів	тис.од.	79,5	93,0	117,0	67,9	78,1	115,0
в т.ч. регулярних	-,-	55,2	63,3	114,7	44,6	49,9	111,9
Діяльність аеропортів							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	133,2	159,9	120,0	104,4	125,6	120,3
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	101,5	121,4	119,6	80,5	95,0	118,0
Пасажиропотоки	тис.чол.	12929,9	16498,9	127,6	11294,5	14591,1	129,2
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	10376,2	12646,1	121,9	8775,6	10770,3	122,7
Поштовантажопотоки	тис.тонн	42,9	52,3	121,9	41,8	51,1	122,2
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	37,9	47,3	124,8	36,9	46,0	124,7

Джерело: [45]

Перевезення вантажів та пошти виконували 23 вітчизняні авіакомпанії, більша частина перевезень яких – це перевезення чартерними рейсами в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками. Лідери перевезень - АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс», «Українські вертольоти», «Україна Аероальянс» та «Альфа Ейр».

Зазначеними авіапідприємствами у звітному періоді було виконано майже 85 відсотків загальних обсягів перевезень вантажів та пошти.

Ще одним з планових проєктів на локальному рівні є розвиток Lowcost авіаліній, щ в перспективі збільшить показники пасажирообороту, адже ціни на авіаквитки буде значно зменшено.

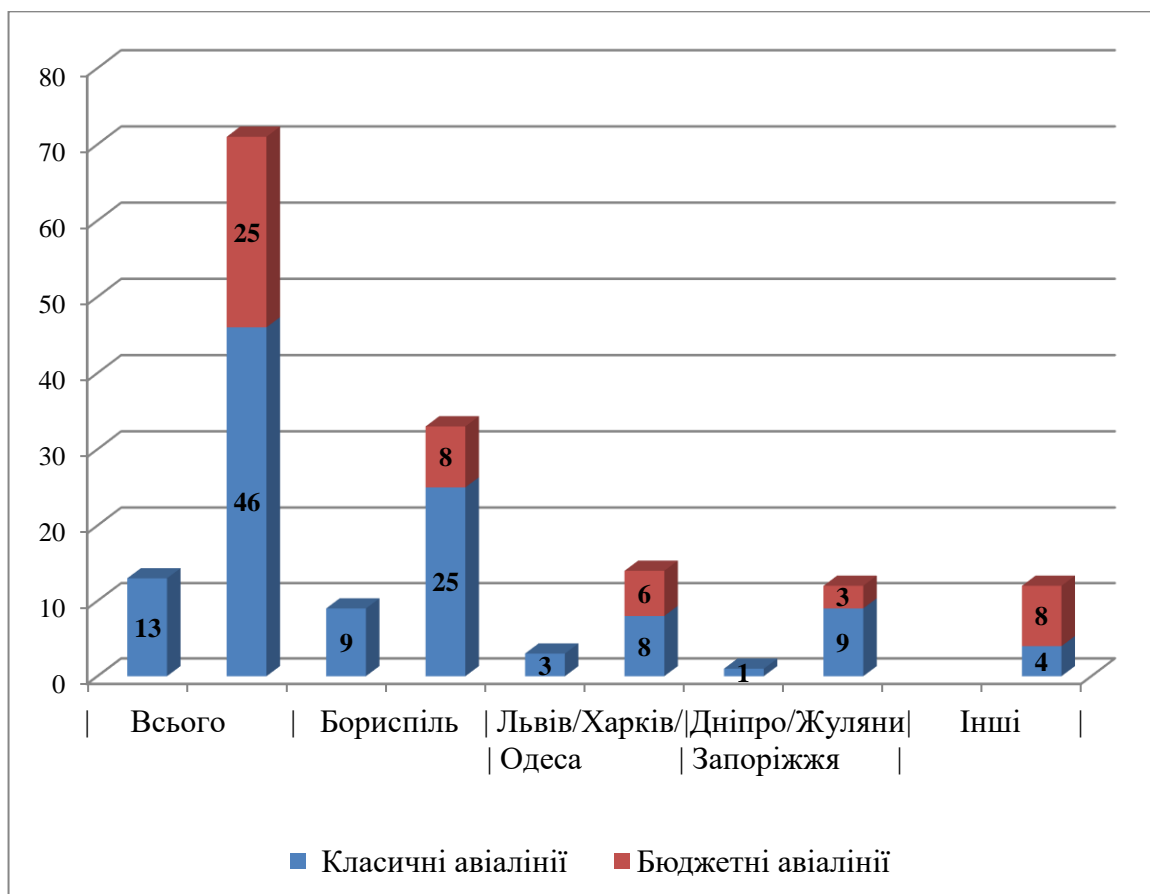


Рис. 2.4. Прогнозований регіональний розподіл авіапасажирів у 2030 році.

Джерело: [45]

Грунтуючись на прогнозні статистичні дані, можна зробити висновок, що держава приймає велику участь в розвитку саме регіональних аеропортів, у 2030 році це показники розподілу пасажирів на локальних аеропортах зросте на 50%, що в еквіваленті приведе 36 млн. пасажирів.

Така ініціатива позитивно підтримується державними інститутами, оскільки розвиток бюджетних авіаліній має забезпечити стрімкий ріст щорічного пасажиропотоку в регіональних та місцевих аеропортах до 14 млн. (в т.ч. 8 млн. бюджетні авіалінії) починаючи з 2030 року (1,5 - 2 млн. на аеропорт).

Саме на розвиток лоукостів свого часу "ставили" країни ЄС. І це спрацювало. З розширенням присутності бюджетних авіакомпаній обсяг авіаперевезень зріс на 230%, якщо порівнювати з 1992 роком (до 710 млн. Пасажирів у 2016 році). Сегмент бюджетних авіаліній в ЄС - 234 млн. Пасажирів (або 33% у відносних цифрах).

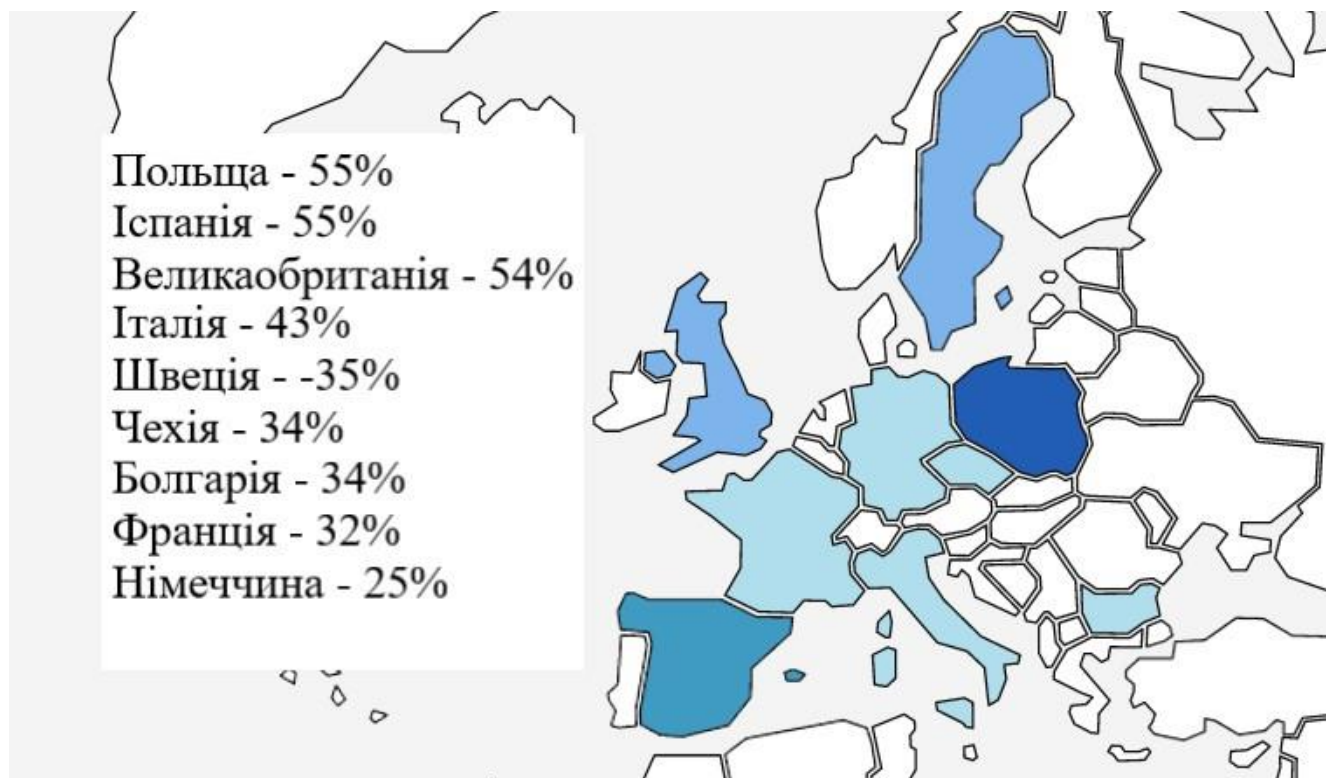


Рис. 2.5. Частка бюджетних авіаліній на міжнародному ринку

Джерело: [45]

Частка бюджетних авіаліній в країнах з розвиненою туристичною інфраструктурою становить 43% -54%.

Прихід бюджетних авіаліній в Україні створить більше 800 тис. Нових робочих місць вже до 2030 року, переконаний Омелян. А українська економіка запрацює додаткові 65 млрд. грн. у 2030 році: 16 млрд. - доходи аеропортів; 18 млрд. - від будівництва і підтримки аеропортів; 8 млрд. принесе розвиток торгівлі; 22 млрд. - туристична сфера.

Крім того, Україна буде розвивати власних лоукост-перевізників. Про запуск нового національного авіаперевізника Sky Up оголосили ще в грудні 2017. Почати польоти Sky Up планує з квітня 2018 року. Перші рейси компанія буде здійснювати з Києва, Харкова, Львова та Одеси за 16 популярним курортним

напрямами. Розвиток власних лоукост-перевізників надасть поштовх до створення партнерських угод на постачання повітряних суден авіалініям, а також підвищенню загальної інноваційності підприємства, за рахунок створення особливих економічних літаків.

За результатами дослідження можна спостерігати позитивні зміни на ринку авіаперевезень, а саме збільшення попиту, що значно впливають на діяльність СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов». При побудові правильної стратегії інноваційного розвитку підприємства за умови досліджених прогнозованих змін, СЗ «Антонов» — філія ДП «Антонов» може досягти стрімкого розвитку в ніші лоукост-перевізників та зайняти лідируючі позиції на ньому.

Отже з перспективних шляхів інноваційного розвитку СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов» можна виділити:

1. налагодження збутової системи, шляхом співпраці з лоукост авіалініями;
2. розробка ексклюзивних зразків повітряних суден, покликані задовольнити приховані потреби споживачів;
3. співпраця з аеропортом «Бориспіль», з метою укладання угоди щодо лояльних цін на технічне обслуговування літаків.

При цьому, для успішної реалізації співпраці з перевізниками, доцільним є дослідити внутрішні можливості підприємства, готовність його організаційної структури до впроваджуваних змін.

В практичній діяльності підприємств виготовлення інноваційної продукції, оптимізація бізнес-процесів або оптимізація інноваційного розвитку з використанням прогресивних технологій в виробництві, розглядаються як окремі бізнес-процеси. Це пов'язано з тим, що кожна з розглянутих інноваційних змін налічує в собі особливості, що характерні для інноваційної діяльності: ціль і мета, новизна, визначеність та обмеженість в ресурсах та часі. А також, мають відповідний життєвий цикл: ініціація, планування, виконання, контроль та завершення. Досліджуючи стратегічне управління бізнес-процесами інноваційного розвитку державного підприємства в якості проектів, доцільним

буде дослідити особливості інноваційного розвитку СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов».

Як правило, впровадження інноваційних змін на державних підприємствах є рідкістю, що частково пов'язано зі складністю організаційних структур та підконтрольністю вищим інститутам. Ще одною вагомою причиною низької продуктивності інноваційних процесів є відсутність належного інструментарію щодо їх стратегічного управління. Розробка такого інструментарію дозволить ідентифікувати недоліки існуючих бізнес-процесів аналізуючи ефективність їх функціонування, розробити шляхи оптимізації та раціоналізації процесів інноваційного розвитку та прогнозувати подальший моніторинг продуктивності інноваційної діяльності.

2.2. Оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства

Для використання експрес методу оцінки ефективності бізнес-процесів інноваційного розвитку за Чуприновим К.К., необхідним є визначення параметрів коефіцієнтів. У визначенні значень показників допоможе моделювання бізнес-процесу інноваційної діяльності СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов» в розрізі його рівнів, класів та екземплярів. З метою оцінки використаних ресурсів та кількості власників процесу, визначмо задіяний персонал для кожного екземпляру бізнес-процесу. Досліджуваний бізнес-процес є великим за масштабом і тому охоплює лівову частку персоналу всього підприємства, який можна поділити на наступні структурні одиниці (табл. 2.2.)

Кожен з відділів, що приймає участь в створенні модифікованої продукції функціонує за своєю процедурою роботи, що так або інакше, перетинається або пов'язується з іншими процесами задіяних відділів, та в сукупності формують єдину систему взаємопов'язаних процесів.

Таблиця 2.2

Головні підрозділи-учасники бізнес-процесів інноваційного розвитку

№	Назва відділу	Головні функції відділу
1	Проектна група	<ul style="list-style-type: none"> – проведення комунікації ключовим підрозділам і бізнес-одиницям компанії про початок проекту; – створення робочого середовища для команди проекту – підготовка та планування проекту; – розробка проектних рішень; – контроль за виконанням проекту.
2	Науково-дослідний відділ	<ul style="list-style-type: none"> – комплекс робіт з технологічної підготовки виробництва; – своєчасне забезпечення виконання заходів з технологічної підготовки виробництва літаків, що запускаються та їх модифікацій; – - підтримання необхідного рівня оснащення, якості оснащення і технологічних процесів серійного виробництва продукції; – науково-технічна діяльність спрямована на вирішення технічних завдань;
3	Конструкторський відділ	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення конструкторської підготовки виробництва освоєваних, модернізованих і нових виробів. – участь в розробці планів з освоєння нових виробів у виробництві; – участь в освоєнні нових типів виробів в серійному виробництві; – контроль виготовлення дослідних (настановних) серій виробів. – участь в контрольних збірках
4	Відділ матеріально-технічного постачання (закупок)	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозування, визначення потреб підприємства в матеріальних ресурсах; – планування потреби в матеріалах з встановленням ліміту на відпустки цехам; – оптимізація виробничих запасів; – оперативне планування постачання; – укладення господарських договорів поставки з вибраними постачальниками; – забезпечення дільниць, цехів, робочих місцях необхідними матеріальними ресурсами [59];

(Розроблено автором)

Серед допоміжних відділів, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів є: відділ продажу, фінансовий, контролю якості, відділ кадрів та навчання персоналу, бухгалтерія, відділ охорони праці, планово-виробничий, відділ технічного обслуговування.

Відобразимо послідовність робіт бізнес-процесу інноваційного розвитку в таблиці (табл 2.3.).

Таблиця 2.3.

Модель бізнес-процесу інноваційного розвитку

Рівень	Клас	Екземпляри бізнес-процесу	Структурні підрозділи												
			ВП	ПГ	НДВ	КВ	КВі	ФВ	КЯ	ВК	ВЗ	Б	ОПн	ПВВ	ВТО
Рівень 1. Ініціація	1.1. Замовлення	1.1.1. Обробка замовлення * (О)	+												
		1.1.2. Створення, узгодження та підписання умов договору (О)	+												
		1.1.3. Сканування договору та його реєстрація в системі документообігу – (З)	+									+			
	1.2. Недолік	1.2.1. Виявлення несправностей під час обслуговування або експлуатації * (О)			+										
		1.2.2. Формування звіту з проведених досліджень недоліків попередньої моделі об'єкту – (О)			+										
Рівень 2. Фундаментальні дослідження	2.1. Генерація ідей	2.1.1. Формування робочої проєктної групи спеціалістів (У)		+	+										
		2.1.2. Обґрунтування найбільш ефективних шляхів подолання недоліків/виконання замовлення (О)			+										
	2.2. Дослідження технологій	2.2.1. Аналіз наявних внутрішніх та зовнішніх технологій (патентів) * (О)			+										
		2.2.2. Апробація найбільш перспективних альтернатив вирішення завдання (О)			+	+									
	2.3. Моделювання об'єкту	2.3.1. Визначення необхідних ресурсів для виготовлення прототипу (З)		+		+									
Рівень 3. Прикладні дослідження	3.1. Формування технічного завдання	3.1.1. Розробка та узгодження плану робіт (У)		+			+								
		3.1.2. Узгодження витрат, пов'язаних з виробництвом прототипу (О)		+				+						+	
	3.2. Візуалізація / створення прототипу	3.2.1. Виконання узгодженого плану робіт (О)				+									
		3.2.2. Контроль якості виконання технічного завдання(У)		+			+								
Рівень 4. Дослідно-конструкторські роботи	4.1. Наземні випробування	4.1.1. Підготовка прототипу до проходження серії (Зр.) випробувань на стенді та на землі(О)				+									
		4.1.2. Формування звіту за результатами проведення випробувань(О)		+			+								
	4.2. Випробування в повітрі	4.2.1. Підготовка прототипу до проходження серії (Зр.) випробувань в повітрі в різних умовах(О)				+	+								
		4.2.2. Формування звіту за результатами проведення випробувань(О)		+			+								
	4.3. Обліт прототипу	4.3.1. Визначення кількості необхідних годин для успішного випробування(О)					+								
		4.3.2. Призначення льотного складу (З)		+						+					

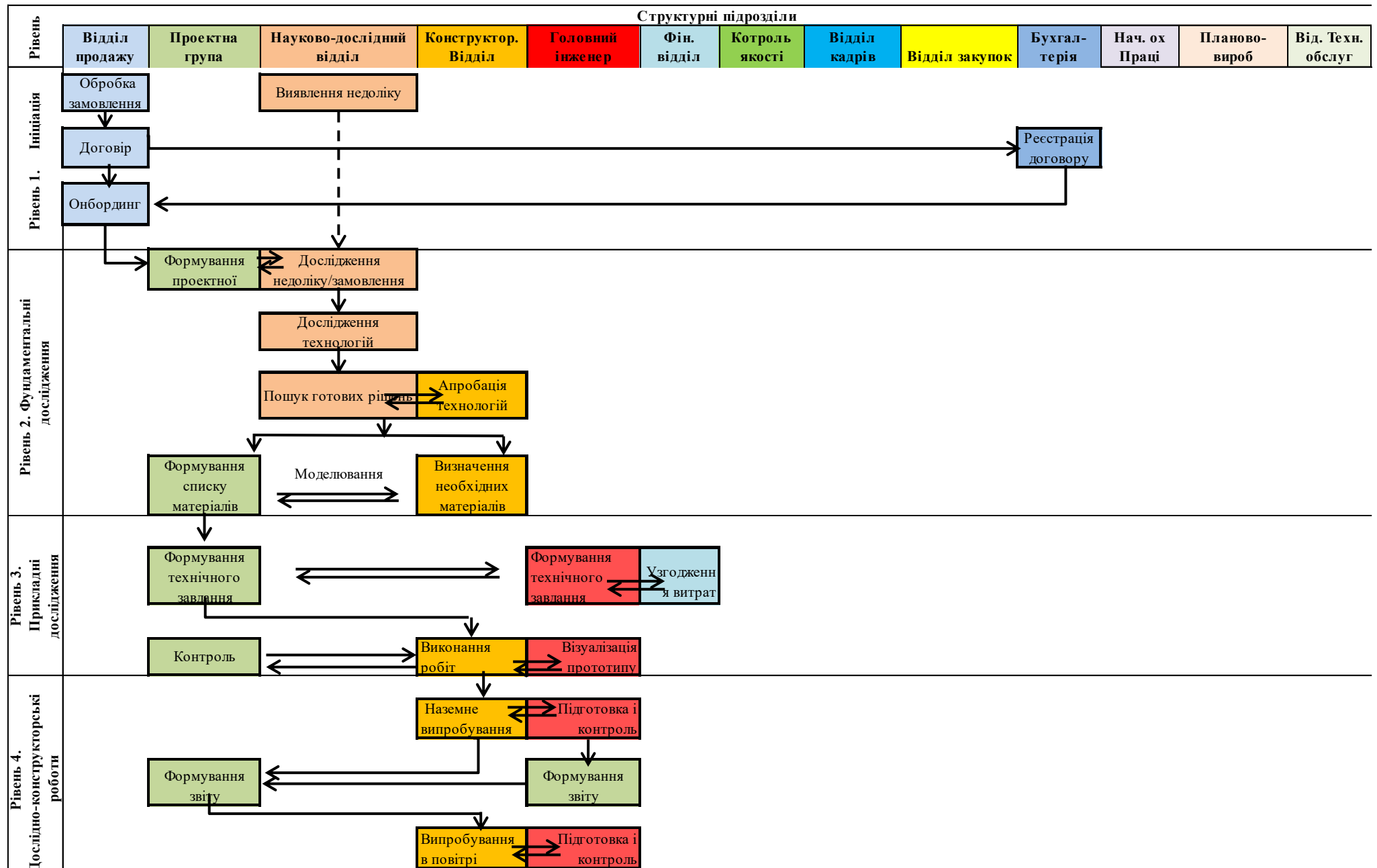


Рис. 2.6. Схема бізнес-процесу інноваційного розвитку з огляду на модернізацію продукції

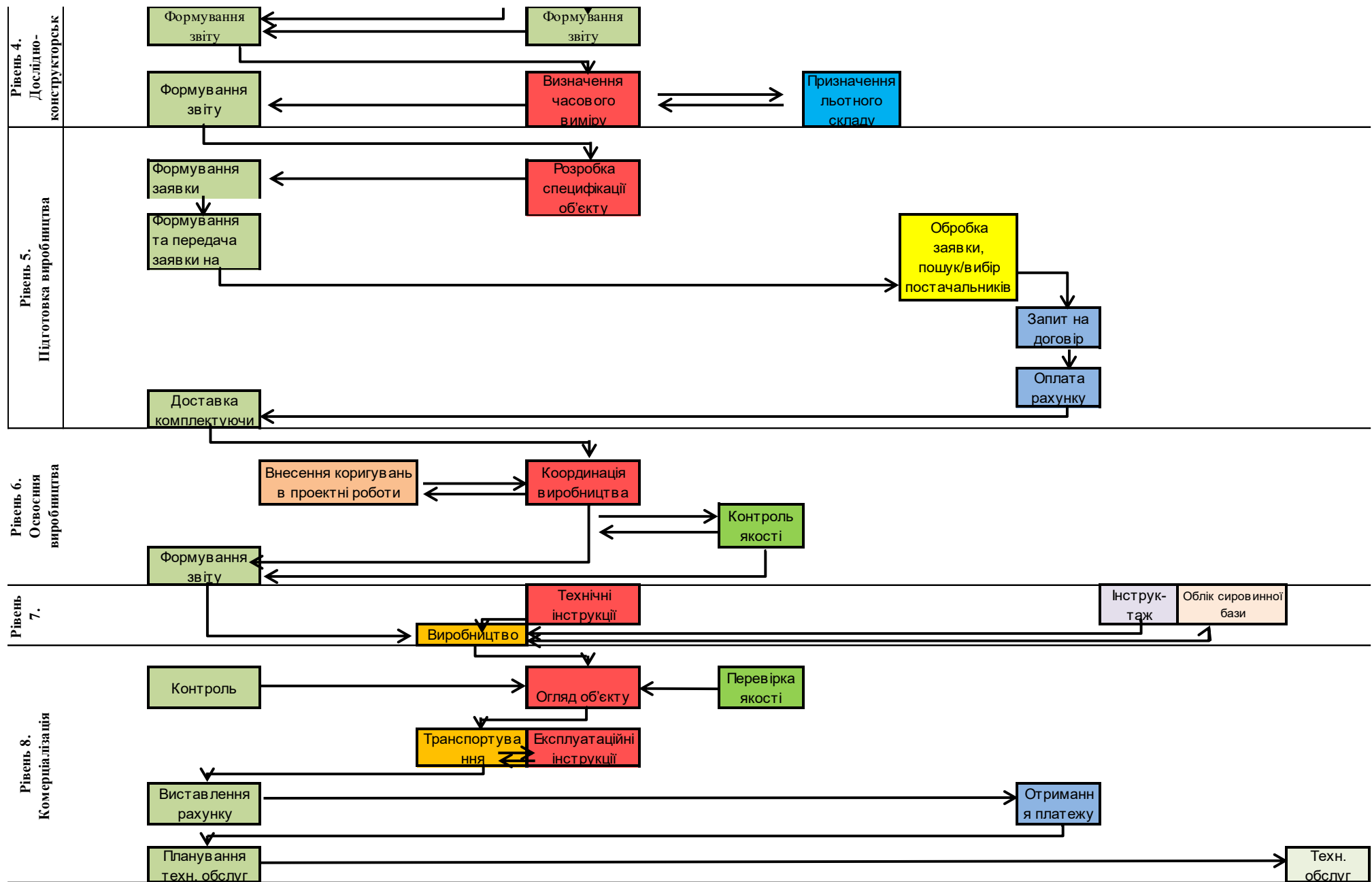


Рис. 2.7. Продовження схеми бізнес-процесу інноваційного розвитку з огляду на модернізацію продукції

Розглянутий процес є головним напрямом досліджуваного СЗ «Антонова» — філії ДП «Антонов» в розрізі інноваційного розвитку підприємства. Аналізуючи ефективність його функціонування варто приділити увагу його структурі, адже як правило саме тут великі виробничі компанії зустрічаються зі складнощами. Така тенденція пов'язана з відсутністю контролю композиції робіт на етапі зростання підприємства, що в результаті ускладнює впровадження структурних змін на пізніх етапах, а саме становлення та зрілості. На початкових етапах розвитку компанії майже всі зусилля спрямовані на: нарощування виробничої потужності, зростання обсягів продажу, укріплення зовнішніх зв'язків з постачальниками та становлення на ринку.

Оскільки специфіка роботи кожного з відділів-учасників бізнес-процесу інноваційного розвитку на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» є різними, доцільним буде розглянути бізнес-процеси відділів, що приймають найбільшу участь безпосередньо в виробництві модернізованої продукції, а саме: проектна група, науково-дослідний, конструкторський, відділ матеріально-технічного постачання.

Для організації плідної роботи необхідним є створення команди відповідальної за загальний результат, при цьому враховують термін розробки повітряних суден, від чого залежить розподіл ресурсів, схема підпорядкованості всередині команди, між командою і вищим менеджментом організації.

Розподіл обов'язків між членами робочої групи здійснює керівник етапу або менеджер проекту в залежності від масштабу, структури проекту та компетенції виконавців, кожен з яких несе відповідальність за виконання своєї частини робіт в необхідних обсягах, якості та термінах. Коли робоча група сформована, функціональні обов'язки розподілені, учасники ознайомлені з цілями і завданнями проекту, настає момент складання методики виконання науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт і планової документації. Розглянемо бізнес-процес проектно-конструкторських робіт і планової документації. Розглянемо бізнес-процес проектно-конструкторських робіт і планової документації (рис. 2.8.).

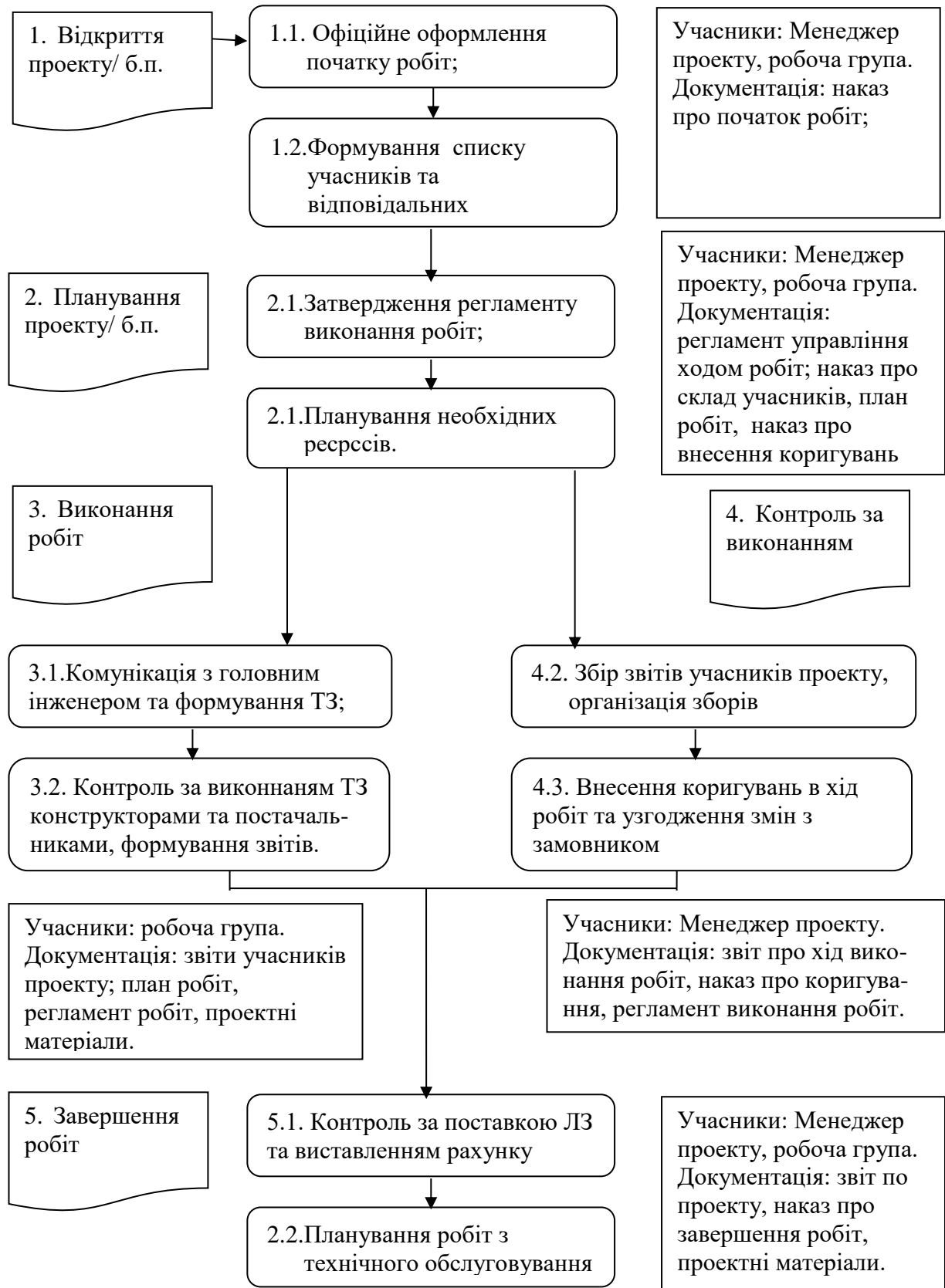


Рис. 2.8. Бізнес-процес проектної групи в системі інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» шляхом модифікації продукції

(Розроблено автором)

Одним з основних відділів, що запускають бізнес-процес є науково-дослідний, який налічує близько 350 спеціалістів інженерів. Серед операційних задач, що виконуються відділом є:

- комплекс робіт з технологічної підготовки виробництва;
- своєчасне забезпечення виконання заходів з технологічної підготовки виробництва літаків, що запускаються та їх модифікацій;
- підтримання необхідного рівня оснащення, якості оснащення і технологічних процесів серійного виробництва продукції;
- науково-технічна діяльність спрямована на вирішення технічних завдань;
- проектування, виготовлення і впровадження стендового обладнання, об'єктом механізації та автоматизації виробничих процесів;
- опрацювання конструкторської документації літаків на технологічність, нормування матеріалів і т.д.;
- оформлення графіків, повідомлень на виготовлення оснащення, інструменту, засобів механізації, контроль їх виконання цехами підготовки виробництва;
- проектування оснащення і спеціального інструменту для виготовлення деталей, складання вузлів, агрегатів на стадії виготовлення;
- аналіз завантаження обладнання, розрахунок потужностей, технічне переозброєння виробництва підприємства;
- розробка і оформлення робочих графіків підготовки виробництва.

Бізнес-процес науково-дослідного відділу бере свій початок з відділу продажів, де йому передають вимоги замовника, або з внутрішньої ініціативи «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» — пошук шляхів удосконалення попередніх моделей. Внутрішня ініціатива найчастіше походить від відділу технічного обслуговування, що під час ремонту знаходить нетипові збої та пошкодження, а також від катастроф за участі випущеної продукції заводом «Антонов». Розглянемо послідовність робіт досліджуваного бізнес процесу науково-дослідного відділу (рис. 2.9.).

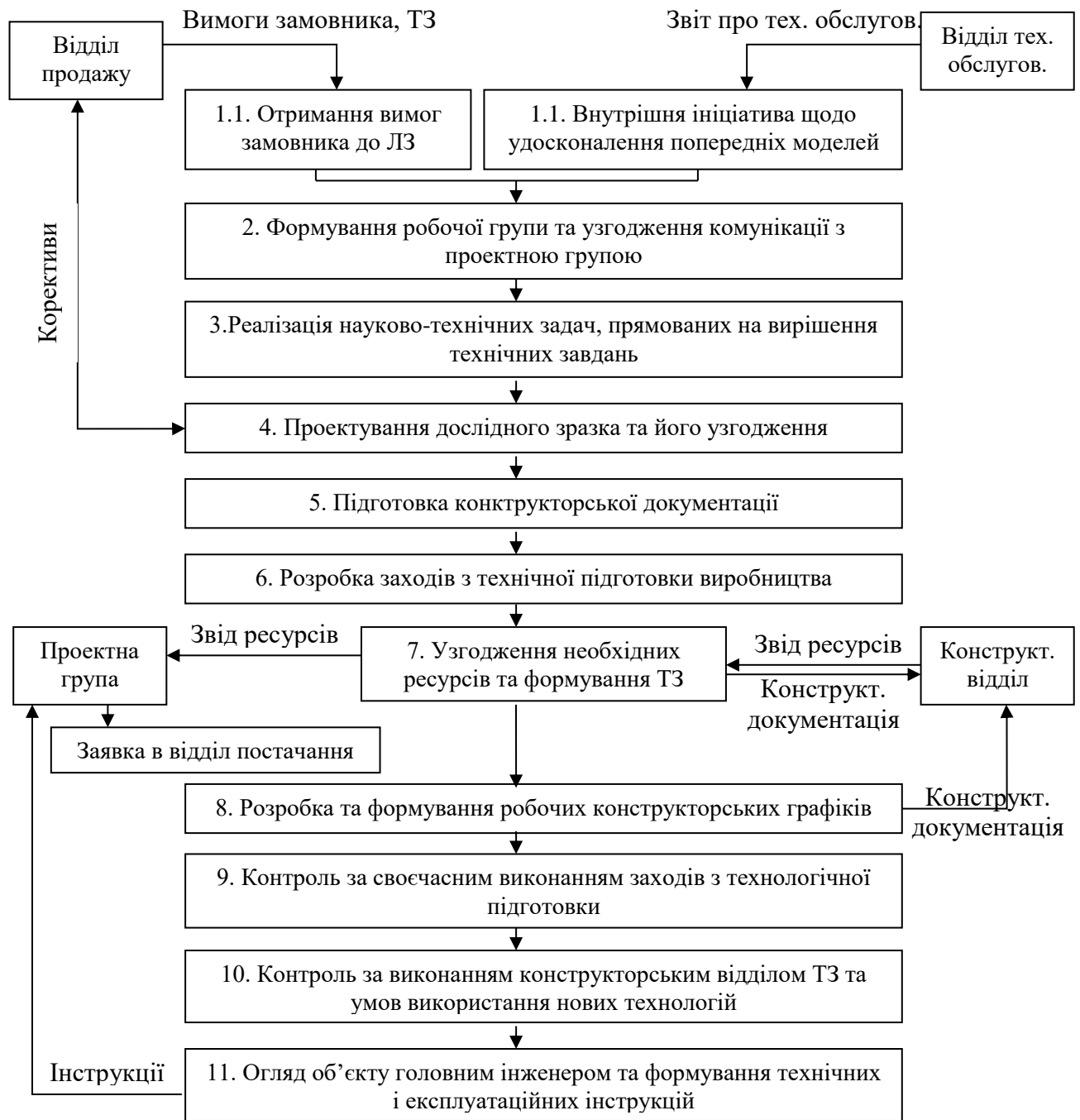


Рис. 2.9. Бізнес-процес науково-дослідного відділу в системі інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» шляхом модифікації продукції

(Розроблено автором)

Прикладом дослідження технічних рішень є катастрофа АН-148, що відбулась через недбалість пілотів, оскільки вони не включили датчики обмороження, наслідок чого літак покритися льодом та показував некоректні дані умов за бортом. Якби датчики обмороження включались автоматично,

пілоти отримали б сигнали про необхідність обігріву літака, що в результаті запобігло б катастрофі.

Головними обов'язками конструкторського відділу є безпосереднє виконання технічних завдань, розробленими спеціалістами науково-дослідного відділу. Виробництво спроектованих моделей виконується за участі ряду цехів, що відрізняються за виробничими функціями:

1. Цех заготівельно-штампувального виробництва
2. Цех механоскладального виробництва
3. Слюсарно-зварювальний цех і ділянку термообробки
4. Цех металургійного виробництва
5. Цех виробництва крил
6. Цех агрегатного складання
7. Цех остаточного складання

8. Льотно-випробувальна станція — складається з льотного поля, смуг безпеки, смуг повітряних підходів, при аеродромні майданчики, будівлі командно-диспетчерського пункту, радіо і світлотехнічного обладнання.

Отже, кожен з цехів виконує профільну роботу свого підрозділу та формує звіт виконаних робіт, що буде переданий головному інженеру та проектній групі. З метою детального дослідження бізнес-процесу інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» шляхом модифікації продукції доцільним є розглянути комплекс робіт та процесів в розрізі конструкторського відділу в цілому (рис. 2.10.)

Серед задач, що покладені в роботу конструкторського відділу необхідно виділити наступні:

- Конструкторська підготовка виробництва за кресленнями науково-дослідного відділу
- розробка нових зразків, вдосконалення конструкцій окремих вузлів і агрегатів, створення модифікацій виробів по ТЗ і договорами з замовником і погодженням з керівництвом підприємства.

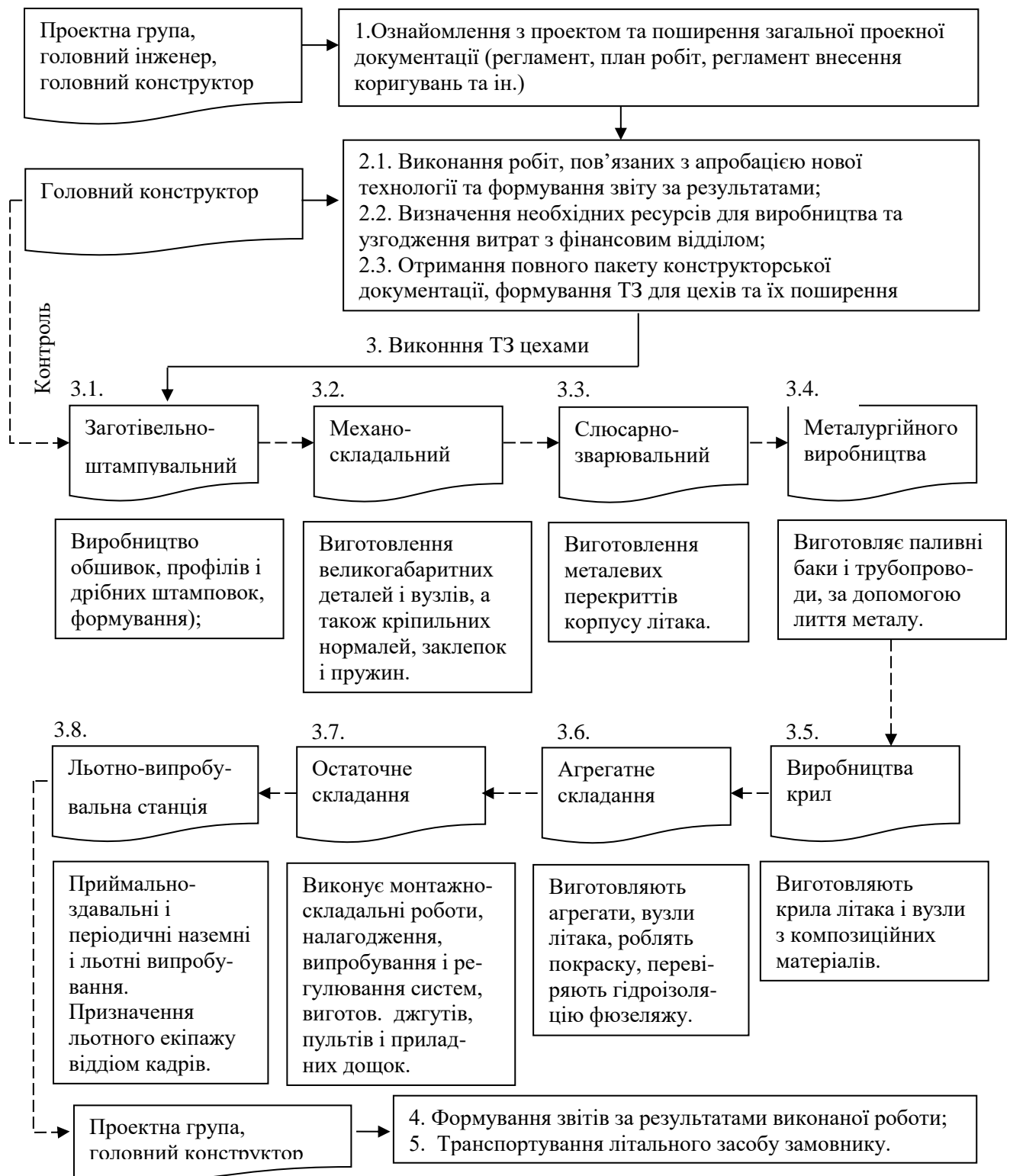


Рис. 2.10. Бізнес-процес конструкторського відділу в системі інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» шляхом модифікації продукції
(Розроблено автором)

- розробка і випуск ремонтної документації, програм по дослідженню технічного стану агрегатів, систем і літака в цілому з метою збільшення ресурсу.

- розробка уточнень, доповнень і змін до креслень та іншої конструкторської документації.

- участь у монтажі, налагодженні та відпрацювання головних партій виробів при закусці їх у виробництво.

- розробка конструкторської документації на проведення випробувань і участь у випробуваннях головної партії і обробка даних випробувань,

- допомога головному інженеру в створенні технічних описів, інструкцій по експлуатації, ілюстрованих каталогів і та ін.

Конструкторський відділ тісно взаємодіє з відділом постачання на етапі формування специфікації літака та необхідних ресурсів для виробництва, адже не все обладнання може бути виготовлене зусиллями «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» .

Відділ постачання є підрозділом, де приймаються рішення про придбання товарів, укладаються контракти на поставку продукції, вирішуються питання вибору постачальників, встановлюються вимоги до якості продукції і т. д. Оскільки «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» входить до складу державного підприємства, закупівля та весь процес постачання проходить від контролем державних інститутів, шляхом проведення відкритих тендерів на міжнародному рівні. Більшість контрагентів заводу знаходяться саме закордоном, що значно ускладнює комунікацію з ними, а також уточнення технічних характеристик і вимог до обладнання. Оскільки, робоча комунікація між постачальниками та працівниками відбувається через пошту та телефон, в відділі спостерігається низька ефективність праці, що пов'язана з втратою даних та відсутністю структурованого обліку інформації. Отже, розглянемо процедуру постачання в розрізі бізнес-процесу відділу закупок (рис. 2.11.).



Рис. 2.11. Бізнес-процес відділу постачання в системі інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» шляхом модифікації продукції

(Розроблено автором)

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що бізнес-процес, в якому приймають участь 2 або більше відділів-учасників є складним. Адже, кожен з відділів має свій внутрішній процес, свої входи та виходи, та свою регламентуючу документацію. Саме тому, розглядаючи бізнес-процес інноваційного розвитку підприємства, необхідно брати до уваги специфіку його структурних елементів та зв'язків між ними, де найчастіше й спостерігається інформаційний розрив. Для ефективного функціонування бізнес-процес інноваційного розвитку повинен гармонічно взаємопов'язувати задіяні в роботі відділи та їх внутрішні процеси.

У сучасних умовах ринку важкого машинобудування і динамічного розвитку технологій, тема ефективності інноваційної діяльності підприємства є одною з найбільш актуальних. Досить часто такі підприємства є підконтрольними державі, яка в свою чергу фінансує його діяльність. Як правило, такі підприємства налічують понад 10 000, а то і більше, співробітників, що веде за собою ускладнення організаційної структури. Однією з проблем підприємств таких розмірів є ефективність управління його бізнес-процесами, що уповільнює економічний розвиток організації та його гнучкість.

Кількість працівників на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» сягає 14000, що змушує задуматися про якість управління його підрозділами і оцінці продуктивності робіт. Оскільки, рушієм розвитку досліджуваного підприємства та його основним робочим напрямком є інноваційна діяльність, доцільним є оцінити ефективність бізнес-процесів інноваційного розвитку.

Для оцінки ефективності наявного бізнес процесу інноваційного розвитку СЗ «Антонов» — філії ДП «Антонов» запропоновано використовувати розглянутий раніше експрес метод аналізу. Експрес метод вимагає формування вихідних даних для наступних розрахунків. Серед таких складання переліку регламентуючої нормативної документації, яку подамо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Перелік регламентуючої нормативної документації

Назва регламентуючого документу
1. Посадові інструкції
2. Наказ про початок бізнес-процесу (відкриття проекту)
3. Наказ про склад учасників
4. Регламент бізнес-процесу (проекту)
5. План бізнес-процесу
6. Наказ про коригування регламенту бізнес-процесу
7. Порядок про формування звітів учасників проектної групи
8. Порядок про формування звіту про хід роботи бізнес-процесу
9. Методика формування ТЗ та конструкторської документації
10. Порядок формування зводу необхідних ресурсів
11. Методика апробації нової технології
12. Порядок проведення випробувальних заходів
13. Правила безпеки праці під час транспортування ЛЗ
14. Правила охорони праці під час виконання робіт
15. Правила внутрішнього розпорядку праці
16. Порядок проведення тендеру та процедури відбору постачальників
17. Порядок оприбуткування товарів та оплати рахунків

(Розроблено автором)

Таким чином, регламентуючі документи дозволяють формалізувати важливі області бізнес-процесу та уникнути можливі повторні труднощі учасників діяльності. Такі документи, як правило, створюються керівниками служб управлінського апарату, виходячи з профільних видів їх діяльності, взаємодій між підрозділами, стратегічних задач та планів. Також, до управлінського апарату можуть подаватись службові записки щодо пропозицій на розробку додаткових документів внутрішньої регламентації. Такі пропозиції підлягають розгляду власником процесу та оцінці доцільності їх розробки та впровадження.

Виходи бізнес-процесів інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» різняться в залежності від підрозділу, що є власником функції. Так, наприклад, виходами проектної групи є пакет

регламентуючої документації, а також інших проектних матеріалів. В той час, як виходом науково-дослідного відділу є готові пробні рішення чи креслення, що надалі передаються конструкторам. Виходами конструкторського підрозділу є виготовленні компонуєчі літального апарату або їх агрегатне чи остаточне складання.

Для аналізу продуктивності бізнес-процесів скористаємось раніше досліджений експрес метод оцінки бізнес-процесів та визначимо кількісне значення параметрів.

Таблиця 2.5.

Значення параметрів бізнес-процесу інноваційного розвитку

Параметр бізнес-процесу	Кількісне значення
Кількість рівнів бізнес-процесу інноваційного розвитку	8
Кількість екземплярів бізнес-процесу	43
Кількість розривів процесів в екземплярах бізнес-процесу	23
Кількість класів інноваційного бізнес-процесу	21
Число власників екземплярів бізнес-процесу	66
Середня кількість використаних ресурсів бізнес-процесу	29
Середня кількість виходів	51
Кількість регламентуючої нормативної документації	17

Джерело: розроблено автором на основі:[32]

Користуючись значеннями параметрів розрахуємо показники ефективності бізнес-процесів інноваційної діяльності та співставимо їх з нормативним значення. Результати обрахунку наведено в табл. 2.4.

Рівень складності бізнес-процесів є нижче середнього, що свідчить про дещо громіздку структуру бізнес-процесу. Незважаючи на те, що показник знаходиться в відносних межах норми, кількість екземплярів є перевищеною та потребує спрощення.

Показник процесності інноваційної діяльності на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» відображає негативний ефект попереднього показника. Значення критерію перевищує норму майже в 2 рази. Структура бізнес-процесу ускладнена кількістю екземплярів та власників

процесу. В такому випадку підприємству не уникнути розривів. Розриви за своєю суттю поділяються на інформаційні та організаційні. Обидва види несуть негативний характер в функціонування бізнес-процесу та відображають точки зміни відповідальності за виконання екземплярів (організаційний) та зміни інформаційних систем, що автоматизують бізнес процес (інформаційний). Розриви, як правило, уповільнюють виконання робіт таким чином розтягуючи бізнес-процес, що в результаті призводить до не виконання умов договору перед клієнтом, а також надмірного використання ресурсів.

Таблиця 2.6.

Розрахунок показників ефективності бізнес-процесу інноваційного розвитку

Зміст та роль показника	Формула для розрахунку коефіцієнта	Нормативне значення показника	Розраховане значення показника
1. Складність	$K_{ск} = \frac{\sum P_p}{\sum P_{екз}},$ де P_p – кількість рівнів бізнес процесу; $P_{екз}$ – кількість екземплярів процесу.	$K_{ск} \leq 0,66$	0,19
2. Процесність	$K_{п} = \frac{\sum P_{роз}}{\sum P_{кп}},$ де $P_{роз}$ – кількість розривів процесу; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_{п} < 1$	1,875
3. Контрольованість	$K_{к} = \frac{ВП}{\sum_{екз}},$ де ВП – кількість власників процесу; $P_{кп}$ – кількість екземплярів процесу.	$K_{к} = 1$	1,53
4. Ресурсоемність	$K_p = \frac{P}{\sum P_{вих}},$ де P – кількість використаних ресурсів процесу; $P_{вих}$ – кількість виходів процесу.	$K_p < 1$	0,56
5. Регульованість	$K_{рег} = \frac{\sum P_{рег}}{\sum P_{кп}},$ де $P_{рег}$ – кількість регламентної документації; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_{рег} \geq 1$	1,235

Джерело: розроблено автором на основі:[32]

У випадку, коли сума власників процесу дорівнює сумі класів процесу - процес є контрольованим. Досліджуючи «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» кількість власників є вищою за кількість класів. Причиною

цього є те, що досліджуване підприємство є структурною одиницею концерну, тобто ДП «Антонов». При такій складній структурі, підприємства характеризуються дублюванням посадових обов'язків. «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» потребує перегляду кадрів та його обов'язків для уникнення подвійної відповідальності декількох людей за один екземпляр процесу, що забезпечить підвищення контрольованості бізнес-процесу.

Значення показника ресурсоемності є нижчим за одиницю, що демонструє ефективність використання ресурсів. Тобто, виходів бізнес-процесу більше ніж входів. Така тенденція може бути пов'язана з продуктивністю роботи та частково автоматизацією процесів підприємства.

Регульованість процесу визначається відношенням кількості регламентної документації на кількість класів процесу. «Серійного заводу «Антонов» - філії ДКП «Антонов» має позитивне значення показника урегульованості, що свідчить про достатній рівень регламентації бізнес-процесу. Проте, варто відмітити що часом надмірність регламентної документації може призвести до ускладнення бізнес-процесу, а також внутрішньої неузгодженості.

Наступним етапом оцінки ефективності досліджуваного бізнес-процесу є розрахунок суми показників ефективності:

$$K_{\text{еф}} = K_{\text{ск}} + K_{\text{п}} + K_{\text{к}} + K_{\text{р}} + K_{\text{рег}} = 0,19 + 1,875 + 1,625 + 0,6 + 1,235 \\ = 5,49$$

Нагадаємо, що значення суми показників не має перевищувати норму 2,86. Оскільки значення розрахованого показника перевищує норму на 90%, можна зробити висновок, що існуюча система бізнес-процесів інноваційної діяльності на СЗ «Антонов» - філії ДП «Антонов» є неефективною та потребує розробки організаційних заходів щодо її оптимізації.

Розрахуємо ефективність бізнес процесу з огляду на кількість витраченого часу працівників, загальної тривалості та замученості персоналу. Отримані результати подамо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Критерії оцінки бізнес-процесу

Назва	Пояснення	Значення «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов»
Загальні кількісні показники	Загальна кількість екземплярів	42
	Кількість класів бізнес-процесів	21
	Кількість бізнес-процесів управління	6
	Кількість бізнес-процесів операційної діяльності	24
	Кількість забезпечуючих бізнес- процесів	12
Показники тривало	Загальна кількість витраченого часу працівниками на бізнес-процес	328 016 год.
	Середні витрати персоналу на один рівень бізнес-процесу	41 002 год.
Залученість персоналу у бізнес-процесі	Кількість працівників апарату управління задіяних у процесах, всього	332 чол.
	Кількість працівників апарату управління задіяних у бізнес-процесах управління	62 чол.
	Кількість працівників апарату управління задіяних у бізнес-процесах операційної діяльності	218 чол.
	Кількість працівників апарату управління задіяних у бізнес-процесах забезпечення	52 чол.

(Розроблено автором)

Оскільки витрати на людські ресурси, як правило, займають найбільшу частину витрат в діяльності підприємств. Доцільним буде розрахувати вартість бізнес-процесу, користуючись даними про середню заробітню плату учасників бізнес-процесу.

Таблиця 2.8.

Оцінювання вартості бізнес-процесу з огляду на використання людських ресурси

№	Відділ	Середня кількість працівників необхідна для бізнес-процесу	Середня заробітна плата одного працівника, грн.	Питома вартість бізнес-процесів = 3×4×12, тис.грн.
1	2	3	4	5
1	Відділ продажу	19	8 000	1824
2	Проектна група	15	10 000	1800
3	Науково-дослідний відділ	50	15 000	9000
4	Конструкторський відділ	100	6 000	7200
5	Головні інженери	30	17 000	6120
6	Фінансовий відділ	10	9 000	1080
7	Відділ контролю якості	17	8 000	1632
8	Відділ кадрів	3	7500	270

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5
9	Відділ закупок	32	6 000	2304
10	Бухгалтерія	5	5 000	300
11	Відділ охорони праці	2	4 000	96
12	Планово-виробничий	22	8 000	2112
13	Відділ технічного обслуговування	27	6 000	1944
	Всього	332	-	35682

(Розроблено автором)

Отже, на основі проведених досліджень визначення результативності бізнес-процесів «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» отримали показник вартості одного екземпляру бізнес-процесу. Зазначимо, що питома вартість одного бізнес-процесу на одного працівника 107,5 тис. грн., відповідно вартість екземпляру при залученні всіх працівників становитиме – 2,56 тис. грн. Загальна вартість всього бізнес-процесу становитиме 35682 тис грн., враховуючи що тривалість бізнес-процесу сягає 12 місяців.

2.3. Діагностика стратегічного спрямування бізнес-процесів інноваційного розвитку

Інноваційне спрямування підприємства безумовно є шляхом до відкриття нових можливостей компанії та розвитку рівня її інноваційності. Проте, не кожен процес інноваційного розвитку підприємства є стратегічним або націлений на довгостроковий розвиток організації в цілому. Як було відмічено раніше, бізнес-процес не є стратегічним, якщо його основні функції побудовані для вирішення тактичних задач.

Досліджений бізнес процес також важко охарактеризувати стратегічним, якщо він не враховує мінливі умови зовнішнього середовища, а його головною задачею є — реалізація одиничних проектів.

З метою визначення рівня стратегічності існуючих бізнес-процесів охарактеризуємо їх з огляду на основні відмінні особливості операційного та стратегічного управління:

1. Призначення бізнес-процесу. За умови стратегічного спрямування інноваційного розвитку, бізнес-процес повинен бути призначений для побудови оптимальних умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства до реалізації нових прогресивних можливостей. Ці умови не повинні обмежуватись лише одним з середовищ. Тобто, виробництво продукції з метою максимізації прибутку не є тим процесом, що виведе підприємство на новий рівень.

Досліджуючи бізнес-процес «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» випуску модернізованої продукції варто відзначити, що він поєднує в собі як стратегічні так і тактичні функції. Серед стратегічних є функції науково-дослідного відділу, робота якого спрямована на зовнішній аналіз ринку технологій, їх застосування в профільній діяльності підприємства, дослідження успішних кейсів їх імплементації. Також, до стратегічних функцій можна віднести аналіз ринку виробників літальних апаратів, особливостей їх функціонування, їх сильних та слабких сторін. Такий аналіз дозволяє уникнути помилок інших підприємств або запозичити успішний досвід конкурентів з метою його апробації.

До тактичних характеристик бізнес-процесу відносяться функції, що не несуть значний внесок в розвиток компанії. Такі функції, як правило, виконуються тими підрозділами, робота яких не спрямована на пошук нових рішень та зосереджена лише на вирішенні операційних задач. До таких учасників бізнес-процесу інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» можна віднести: фінансовий, контролю якості, матеріально-технічного забезпечення, технічного обслуговування, бухгалтерія.

2. Відповідність загальним цілям стратегічного інноваційного розвитку підприємства. При плануванні довгострокового розвитку

підприємства, керівництво компанії формує систему стратегічних цілей підприємства та його інноваційної діяльності. Основною метою «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» являється створення компанії європейського рівня з використанням новітніх технологій при виробництві літальних апаратів для закріплення своїх позицій на вітчизняному та міжнародному ринках.

Основна ціль інноваційного розвитку підприємства – це пошук шляхів збільшення прибутку та оптимізація діяльності підприємства. Для її досягнення формуються цілі нижнього рівня: виробництва, науково-технічної діяльності, організаційно-управлінської та інших. Для цього доцільно сформувати «дерево стратегічних цілей напрямів інноваційного розвитку». Наочне відображення «дерева цілей» компанії «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» подано на рисунку 2.12



Рис. 2.12. Стратегічні цілі інноваційного розвитку СЗ «Антонов»

на 2018 р.

(Розроблено автором)

Щокварталу вищим керівництвом проводиться аналіз виконання заходів, що заплановані у стратегічних планах розвитку підприємства. Вхідними даними для аналізу є результати внутрішніх аудитів, анкетування персоналу.

Також, щотижня проводяться наради вищого керівництва з оформленням відповідних протоколів. За звітний період було проведено 11 засідань вищого керівництва, де розглянуті питання функціонування бізнес-процесів інноваційної діяльності, в тому числі питання сфери соціальної відповідальності, а саме: впровадження програмного забезпечення для автоматизації документообігу, проведено аналіз інформації щодо дотримання трудового розпорядку; розглянуто звіт про результати внутрішнього аудиту з виконання вимог стандарту якості виробництва, а також результати анонімного анкетування персоналу; заслухано ряд звітів щодо питань охорони праці та навколишнього середовища.

Таким чином, «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» приділяє достатню увагу формуванню стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. Проте, наявність досліджених бізнес-процесів не є достатнім для досягнення запланованих результатів та потребує подальшої оптимізації.

3. Об'єкт уваги керівництва. При операційному спрямуванні бізнес-процесу інноваційного розвитку погляд керівництва, як правило, зосереджується всередині організації та спрямований на пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів. Проте варто відмітити, що заходи пов'язані з перепроєктуванням або реінжинірингом бізнес-процесів не характеризуються короткостроковим результатом. При якісній організації заходів оптимізації бізнес-процесів інноваційного розвитку, що дозволить підвищити ефективність функціонування організації, «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» отримає довгострокову конкурентну перевагу. Тривалість конкурентної переваги також пов'язана зі складністю впровадження таких або схожих заходів конкурентами.

Серед рішень, що можуть привести «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» до якісних результатів є оптимізація існуючих бізнес-процесів, адже згідно результатів оцінки експрес методом ефективність останніх є низькою.

Окрім цього, як вже було зазначено вище, керівництву необхідно змінити фокус своїх зусиль не на зміни тимчасового результату, а на підвищення рівня адаптивності внутрішньої системи підприємства до інноваційних змін та розширення поля його зовнішніх можливостей.

4. Управління персоналом. В розрізі стратегічного інноваційного розвитку компанії значну роль відіграє кадровий менеджмент. Не секретом є те, що якісно підібрані кваліфіковані працівники значно підвищують ефективність праці та збільшують рівень інноваційності. Особливістю, рівнозначно як і недоліком операційного управління є те, що працівник розглядається як ресурс організації для виконання окремих робіт і функцій. В той час, як підприємство напроти повинно оцінювати робітника як джерело або інструмент генерації креативних ідей, що виведе підприємство на новий рівень розвитку. Відсутність методів заохочення працівників за ініціативність та внесення пропозицій щодо шляхів інноваційного розвитку підприємства на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» свідчить про недостатній рівень кадрового менеджменту.

Саме тому, для отримання бажаних результатів необхідно використовувати методи заохочення працівників в генерації ідей та мотивації їх трудової діяльності, планувати ділову кар'єру кожного та їх соціальний розвиток, навчати та підвищувати їх кваліфікацію.

5. Гармонічність системи бізнес-процесів. Гармонічність бізнес-процесів багато в чому пояснюється значенням показника ефективності взаємодії підрозділів, що є власниками різних процесів. Адже, якісний рівень внутрішньої комунікації обумовлює якість отриманого результату та часу, витраченого на його досягнення.

В конструкторському бюро обмін інформацією здійснюється за допомогою новітніх програм, в середині цих програм конструкторський відділ виконує свої проектні роботи і розміщує на загальному сервері. Завдяки цьому кожен наступний учасник процесу може побачити результат роботи попереднього і використати досвід для власних проектних робіт. Готовий результат роботи передається інформаційними каналами за допомогою програмного забезпечення в конструкторський відділ, а звідти у вигляді робочої програми в цеха обробки та складання.

Інші підрозділи Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» мають менш ефективну систему комунікаційних каналів, оскільки не обладнанні відповідним програмним забезпеченням. Великий документообіг, що зменшує продуктивність праці і гальмують інноваційний процес в цілому.

Система внутрішніх комунікацій повинна відповідати всім стратегічним цілям підприємства і сприяти прискореному обміну інформацією між усіма ланками здійснення інноваційного процесу. Зокрема, технічне забезпечення систем інноваційних комунікацій підприємства будується переважно на комплектуючих імпортного виробництва, а матеріальні витрати у високотехнологічних галузях зростають швидшими темпами, ніж по промисловості загалом. Така тенденція вказує на необхідність модернізації комунікативних каналів відділу матеріально-технічного забезпечення, проектної групи, фінансового та планово-виробничого відділів. Також, важливим є об'єднання всіх ланок підприємства одним комунікативним інструментом, що значно зменшить кількість інформаційних розривів бізнес-процесів інноваційного розвитку та підвищить якість їх функціонування.

Як висновок, наявна система управління бізнес-процесами інноваційного розвитку більше спрямована на реалізацію операційних задач та виконання діяльності на проектній основі.

Проектний підхід, як правило, не спрямований на стратегічний розвиток підприємства в цілому та зосереджений на досягнення

короткострокових результатів. Зобразимо графічно наявну систему управління бізнес-процесами інноваційного розвитку на Серійному заводі «Антонов» - філії ДП «Антонов» (рис. 2.13).

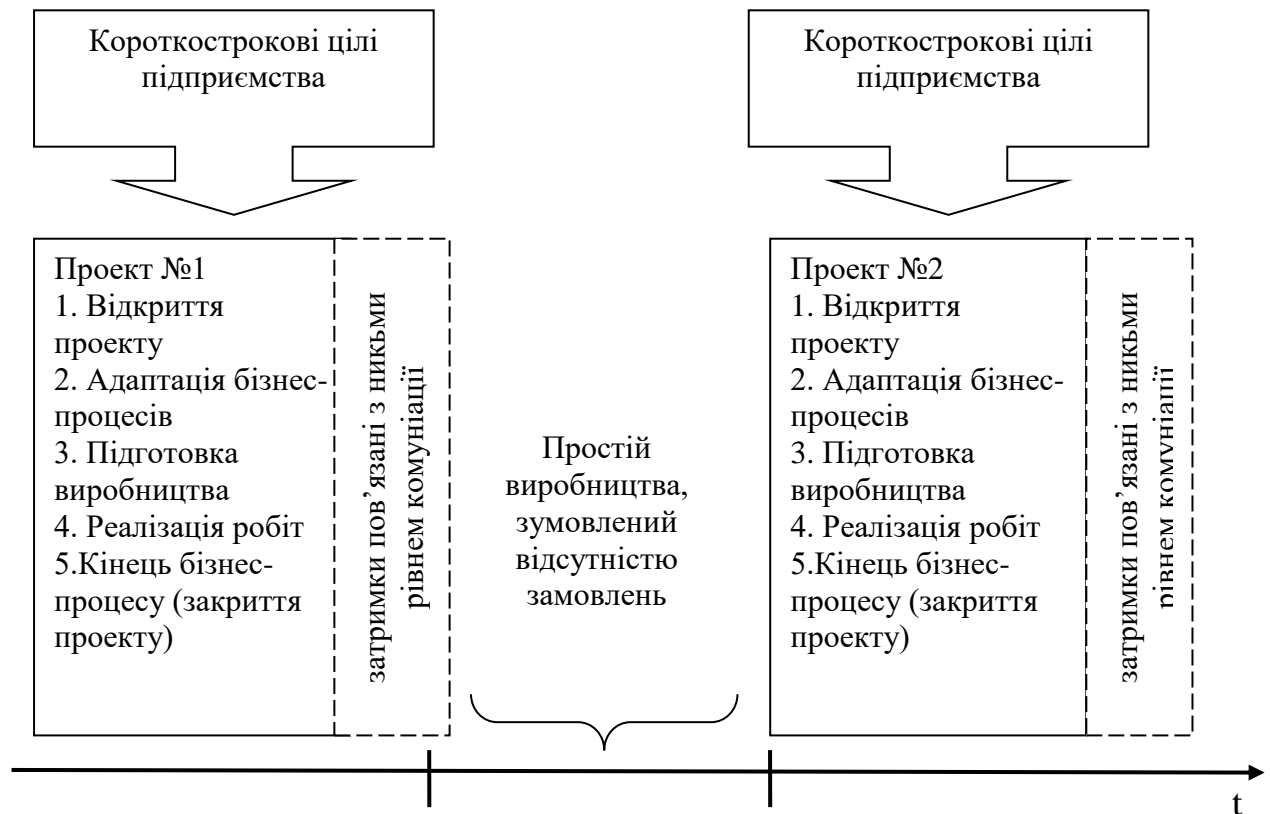


Рис. 2.13. Реалізація управління бізнес-процесами інноваційного розвитку Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов»

(Розроблено автором)

Таким чином, основними складнощами в управлінні бізнес-процесами інноваційного розвитку на сьогодні є відсутність стратегічної системи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку, що буде узгоджена зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Наразі, Серійний завод «Антонов» - філія ДП «Антонов» функціонує за принципом проектного виробництва, керуючись короткостроковими цілями підприємства, а саме здобуття короткочасного прибутку. В результаті, підприємство зустрічається з простим виробництвом, зумовленого відсутністю проектів. Окрім цього, приділяючи незначну увагу ефективності бізнес-процесів, підприємство має значні затримки в реалізації виробництва, у зв'язку з низьким рівнем комунікації.

Окрім оцінки ефективності бізнес-процесів інноваційного розвитку, доцільним є дослідити результативність інноваційного розвитку на стадії проведення НДДКР. Цей показник відображає зміни результативності на стадії НДДКР як чинника ефективності, пропонують використовувати відношення кількості розроблених технічних рішень, ідей до загальної кількості розроблених технічних рішень та ідей:

$$H = \frac{\sum_{t=1}^n H_{ct} + \sum_{t=1}^n H_{nt}}{\sum_{t=1}^n H_{zt} - \sum_{t=1}^n H_{pt}}, \quad (2.1)$$

де n – результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР;

H_{ct} – кількість самостійно розроблених новацій, які відповідають потребам підприємства в t році;

H_{nt} – кількість придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають потребам підприємства в t році;

H_{zt} – загальна кількість новацій як результат проведення НДДКР і придбання об'єктів інтелектуальної власності підприємством на стороні в t році;

H_{pt} – кількість об'єктів інтелектуальної власності як результат НДДКР, що реалізовані підприємством на стороні в t році.

$$H = (117 + 1)/(147 - 12) = 0,874;$$

Отже, результативність інновацій на стадії проведення НДДКР складає 0,957, що є позитивним значенням показника. Тобто «Серійний завод «Антонов» - філія ДП «Антонов» володіє хорошим потенціалом, або можна навіть сказати, - невеликою перевагою при здійсненні інноваційних процесів щодо виготовлення нових повітряних суден саме на стадії проведення НДДКР.

Безумовно, ті чи інші стадії бізнес-процесів інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» потребують більш детального та глибокого дослідження.

Проте ґрунтуючись на виконаному дослідженні можна підсумувати, що бізнес-процеси інноваційного розвитку на підприємстві:

1) потребують кращого фінансування, особливо на стадії проведення НДДКР, незалежно від того буде воно зовнішнім чи внутрішнім. Це дасть змогу прискорити інноваційні процеси та генерувати більшу кількість інноваційної продукції.

2) підвищення кваліфікації персоналу. Потрібно проводити постійні тренінги, семінари та курси з підвищення кваліфікації персоналу, а також повинен бути обмін знаннями та досвідом з провідними зарубіжними спеціалістами в авіаційній галузі.

3) вимагають кращого технічного забезпечення. Постійне оновлення обладнання та програмного забезпечення дасть змогу іти в ногу з часом і не тільки прискорювати цикли інноваційного процесу а й покращити якість продукції та унеможливити підробку продукції.

4) потребують більшої уваги саме з точки зору стратегічного спрямування. Адже, фокус на довгостроковий розвиток здатен забезпечити конкурентну перевагу підприємства, будучи на крок попереду від конкурентів, також зайняти лідируючі позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проводилась діагностика стратегічного управління бізнес-процесів інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов», а також ефективність їх функціонування в цілому.

Проведене дослідження показало, що наявні бізнес-процеси інноваційного розвитку підприємства з огляду на виробництво модифікованої продукції є неефективними на 40%.

Аналіз проведений з використанням експрес методу оцінки ефективності бізнес-процесів надав наступні результати: складність — 0,19, процесність — 1,875, контрольованість — 1,53, ресурсоємність — 0,56, регульованість — 1,235.

Ієрархічна структура досліджуваного бізнес-процесу вважається не складною, оскільки отримане значення показника є нижчим за нормативне. Значення показника процесності свідчить про перевищення норми кількості розривів у класах бізнес-процесу. Тобто, структура класів є занадто широкою та потребує спрощення. Нормативне значення показника контрольованості було перевищено, що свідчить про надмірну кількість власників бізнес-процесу. Така тенденція, як правило, призводить до дублювання обов'язків та труднощів в регулюванні. Серійний завод «Антонов» - філія ДП «Антонов» характеризується оптимальним значенням показника ресурсоємності, що свідчить про ефективну політику та порядок використання ресурсів. Проте, виходячи зі значення попереднього показника — керівництву необхідно передивитись стратегію використання людських ресурсів, що в результаті зменшить показник ресурсоємності. Бізнес-процес інноваційного розвитку на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» є достатньо врегульованим, завдяки достатньому рівню його регламентації.

Одним з шляхів підвищення ефективності вже існуючих бізнес-процесів є розширення комунікативних каналів та загальна організація структури обміну інформацією між підрозділами. Такий підхід допоможе скоротити інформаційні розриви в бізнес-процесі та зменшити тривалість його реалізації.

Успіх діяльності будь-якої організації залежить від її співробітників. Кадровий склад є одним з найважливіших ресурсів організації, необхідним

для досягнення всіх її стратегічних цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення коштів в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки. Серійному заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» необхідно приділити більшої уваги формуванню кадрової політики та заохочення працівників для участі в управлінні інноваційним розвитком підприємства.

Серійний завод «Антонов» - філія ДП «Антонов» має достатньо навичок стратегічного управління наявними бізнес-процесами інноваційного розвитку. Проте, останні потребують реструктуризації з метою скорочення бізнес-процесу та досягнення кращих показників результативності. Окрім цього, підприємству необхідно змістити зусилля та фокус з оптимізації внутрішньої системи на розширення своїх можливостей за допомогою зовнішнього середовища.

Інноваційність дослідженого бізнес-процесу є слабкою, адже в ньому тактичні цілі переважають на стратегічними, що не є достатнім для виведення підприємства на новий технологічний або організаційний рівень. Виходячи з цього, доцільним є розширення системи бізнес-процесу інноваційного розвитку за допомогою додаткових стратегічних функцій, що будуть сфокусовані більше на аналіз зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СЗ «АНТОНОВ» — ФІЛІЇ ДП «АНТОНОВ»

3.1. Формування системи стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку

Стратегія управління інноваційними процесами або інноваційна стратегія - це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Виділяють три аспекти інноваційної стратегії організації, які впливають на ефективність її розвитку:

1) загальний рівень уваги керівництва до інноваційної діяльності. Інновації можуть займати високе місце в списку пріоритетів організації, а можуть і досить низьке. Це впливатиме на обсяг ресурсів і ту увагу керівників, яка буде приділятися генерації ідей і інноваційним проектам. Врешті-решт це впливатиме на інтерес співробітників до розвитку інноваційних ідей;

2) бачення того, як розвиватиметься галузь і організація. Детальне бачення тенденцій розвитку ринку, майбутнього технологічного розвитку і тієї ролі організації, яку вона може грати в цих процесах, може надихнути значну інноваційну активність. Воно також може стати керівництвом для інвестицій і проведення наукових досліджень.

3) ухвалення рішень про те, з ким конкурувати, *а з ким кооперуватися*. Включення постачальників або споживачів в процес розвитку нововведення розширює об'єм наявної інформації, досвід, знання.

Можна виділити такі недоліки інноваційних стратегій:

— типова бізнес-стратегія компанії сьогодні розглядає інноваційну стратегію як функціональну НДДКР. На сьогодні на більшості підприємств

сама по собі інноваційна стратегія, яка орієнтована на інноваційний розвиток, не існує, тому організація не може реалізувати повністю свій потенціал.

- існуюча стратегія, яка застосовується по відношенню до НДДКР проектів, є обмеженою. В ній не надається достатньо уваги джерелам інновацій, не має довгострокового бачення, необхідного для виявлення можливостей, що приводять до стійких переваг.

- існуюча стратегія розглядає інноваційні ініціативи не як інвестиції, а як витрати. Сприйняття їх як витрат перешкоджає інноваційним ініціативам в організації.

При розробці стратегії важливо визначити рівень розробки і відповідальних осіб за розробку стратегії на рівні організації; бізнес-одиниці; підрозділів/груп. Розробимо наступний механізм стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» :

1. Здійснюємо моніторинг, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначаємо та уточнюємо місії підприємства, пріоритетні напрями розвитку, постановку стратегічних цілей.

Одним з ключових елементів системи якості інноваційної діяльності в компанії є система внутрішніх аудитів, що націлена на підвищення ефективності управління та забезпечення надійності функціонування. Щорічно формуються плани внутрішніх аудитів, які охоплюють всю діяльність системи. Для виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства складемо профіль діяльності підприємства.

Профіль інноваційного розвитку дозволяє ідентифікувати основні показники або метрики відповідних процесів, що в результаті аналізу надасть відповіді на питання щодо слабких сторін організації, які потребують перегляду або оптимізації.

Таблиця 3.1.

Профіль інноваційного розвитку СЗ «Антонов» - філії ДП «Антонов»

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення стратегічних цілей		+	
2.	Рівень ризику (Z-фактор)		+	
3.	Ступінь доцільності організаційної структури	+		
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	+		
5.	Стиль управління інноваційними бізнес-процесами		+	
6.	Рівень прибутку від інноваційної діяльності		+	
7.	Доля ринку інноваційної продукції	+		
8.	Система контролю якості інноваційного товару			+
9.	Широта асортименту інноваційної продукції		+	
10.	Гнучкість цінової політики	+		
11.	Доцільність договірної політики			+
12.	Система організації збуту інноваційної продукції		+	
13.	Рівень післяпродажного обслуговування			+
14.	Система стимулювання покупців	+		
15.	Ступінь маркетингової активності	+		
16.	Дослідження і розробки (НДДКР)			+
17.	Стан матеріально-технічної бази інноваційної діяльності		+	
18.	Кваліфікаційний склад кадрів-спеціалістів			+
19.	Оцінка руху висококваліфікованих кадрів		+	
20.	Ступінь інноваційності працівників		+	
21.	Фінансові можливості підприємства		+	
22.	Організаційна культура	+		
23.	Сумарна оцінка підприємства	42 бали		

(Розроблено автором)

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в таблиці 3.1 і переліку можливих сильних і слабких сторін складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін.

Виявлені сильні та слабкі сторони допомагають в визначенні пріоритетних шляхів оптимізації діяльності підприємства. З метою планування стратегій оптимізації управління бізнес-процесами на стратегічну перспективу дослідимо стратегічний баланс потенціалу підприємства.

Таблиця 3.2.

Стратегічний баланс потенціалу «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов»

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони: 1. Висока якість продукції. 2. Стабільний стан та зростання об'ємів продажу. 3. Професіоналізм персоналу 4. Виробництво ексклюзивних літальних засобів	3 2 2 3	Д С Д С	I. Слабкі сторони: 1. Висока собівартість 2. Неефективна збутова політика 3. Недосконалість структури інноваційної діяльності 4. Низький рівень комунікаційних зв'язків	2 1 3 3	Д С Д Д
Загалом за розділом I (ССт)	10	—	Загалом за розділом I (СлСт)	9	—
II. Зовнішні можливості 1. Модернізація виробничих потужностей у відповідності до вимог ISO 9001:2000 2. Проведення рекламних кампаній та участь в міжнародних виставках 3. Відкриття нових ринків, зокрема співробітництво з Tesla Motors. 4. Розширення діяльності на зовнішніх ринках	3 2 1 2	Д К Д С	II. Зовнішні загрози: 1. Посилення конкуренції на міжнародному ринку 2. Нові правові обмеження діяльності державних підприємств 3. Погіршення економічної ситуації в країні	3 1 2	С Д С
Загалом за розділом II (ЗМ)	8	—	Загалом за розділом II (ЗЗ)	6	—
Всього стратегічні активи (ССт + ЗМ)	18	—	Всього стратегічні пасиви (СлСт + ЗЗ)	15	—

Де, К — короткостроковий період; С — середньостроковий період; Д — довгостроковий період.

(Розроблено автором)

Таблиця 3.3.

**Зведений стратегічний баланс потенціалу «Серійного заводу «Антонов» -
філії ДП «Антонов»**

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню впливу
Загалом сильні сторони (СС _т)	10	Загалом Слабкі сторони (С _л С _т)	9
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	8	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	6
Всього стратегічні активи	18	Всього стратегічні пасиви	15

(Розроблено автором)

$$ПП = A_{ст} - П_{ст}$$

$$ПП = 18 - 15 = 3$$

Кожному стану підприємства-інноватора можна запропонувати найбільш прийнятну для нього інноваційну стратегію.

Інноваційний потенціал (Р)	<i>Високий (достатній) Р3</i>	Диверсифікація міжгалузева	Удосконалення	Благополуччя
	<i>Обмежений (недостатній) Р2</i>	Диверсифікація внутрігалузева	Виживання	Стабілізація
	<i>Низький Р1</i>	Ліквідація (реструктуризація)	Криза	Вичікування
		<i>Слабкий D1</i>	<i>Нестійкий D2</i>	<i>Зростаючий D3</i>
		Ринковий попит D		

Рис. 3.1. Матриця аналізу варіантів стратегій інноваційного розвитку підприємств

Джерело: [41]

З проведеного аналізу та розрахункових таблиць спостерігаємо, що сума стратегічних активів більша за суму стратегічних пасивів на 3 одиниці, тобто це свідчить про те, що в діяльності підприємства число позитивних факторів впливу на успішне функціонування підприємства Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» більше за вплив негативних факторів. Ринковий попит на продукцію підприємства за сьогоdnішніх умов

функціонування авіаційного ринку України та ситуації країни в цілому являється -нестійким. В свою чергу, переважання стратегічних активів над стратегічними пасивами, переважання сильних сторін над слабкими, участь у державних програмах якості та стабільний рівень стратегічного потенціалу підприємства зумовлює ситуацію R3:D2(з матриці аналізу). В ситуації “Удосконалення” інноваційний потенціал підприємства дозволяє сконцентруватись на інноваційному розвитку продукції за рахунок оптимізації бізнес-процесів інноваційної діяльності підприємства та їх автоматизації, що дозволить підвищувати їх якість, ефективність та результативність.

Проведене дослідження обґрунтовує необхідність вибору такої стратегічної альтернативи інноваційного розвитку підприємства, як — модернізація бізнес-процесів «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» , шляхом їх перепроєктування та впровадження систем автоматизації.

Але разом з тим, для розроблення якісної стратегії, яка б дійсно максимально доцільно відповідала б умовам та особливостям здійснення саме процесів інноваційного розвитку на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» необхідно розглянути, визначити та сформулювати програму стратегічного управління бізнес-процесами, що буде узгоджена з цілями та напрямом інноваційного розвитку підприємства (рис. 3.2.).

Запропонований метод передбачає розбиття бізнес-процесу на його структурні елементи, а саме: рівні, класи та екземпляри. Під рівнями мається на увазі етапи життєвого циклу інновації, адаптованої до виробничих процесів підприємства. Рівні розподіляються на класи, що об’єднують в собі екземпляри — роботи, сукупність пов’язаних дій, виконання яких дозволить перейти на наступний клас бізнес-процесу.

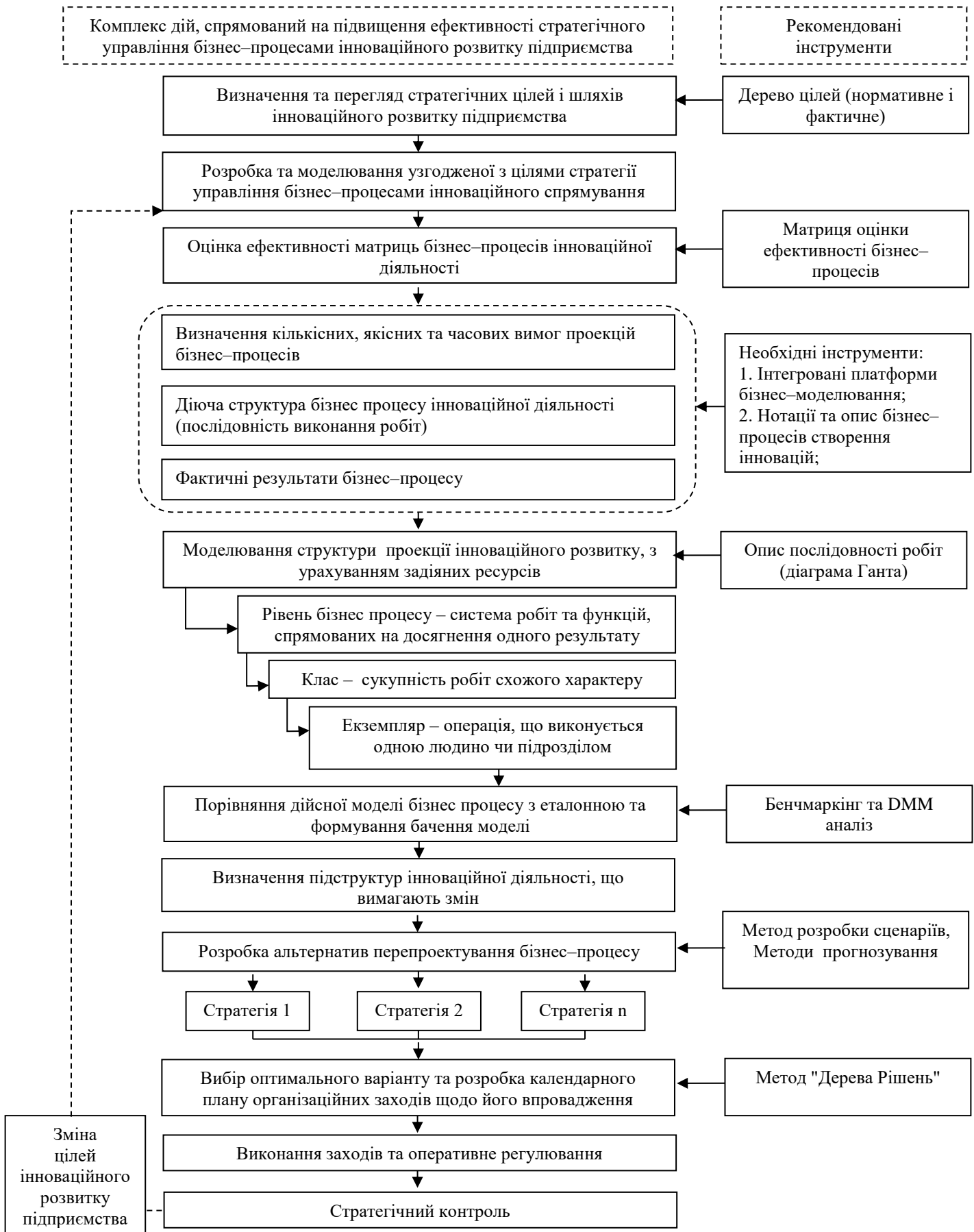


Рис. 3.2. Модель стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [25,38,39,40]

Процес стратегічного управління не завжди чітко розділений та виконується як це передбачає модель стратегічного управління. Велика кількість організацій раз на півроку проводять офіційні зустрічі для обговорення та оновлення бачення / місії компанії, можливостей / загроз, сильних / слабких сторін, стратегій, цілей, політики, і продуктивності. Підставою для проведення періодичних зустрічей щодо стратегічного управління є заохоченням творчості і більшої відвертості з боку учасників.

Таким чином, всі заходи стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» будуть спрямовані на удосконалення та оптимізацію відповідних процесів, шляхом їх регулярного аналізу та перепроєктування. Заходи пов'язані з реорганізацією бізнес-процесів та їх складових допоможуть скоротити термін реалізації модернізованої продукції, та відповідно пов'язані з ними витрати на забезпечення ресурсами.

Гарний зв'язок і зворотний зв'язок необхідні протягом всього процесу стратегічного управління. Ці зустрічі дозволяють підвести підсумки виконаних задач, оцінити ефективність роботи та її відповідність загальним стратегічним цілям інноваційного розвитку підприємства.

Дуже часто поринаючи в операційну діяльність, компанія та її діяльність може зійти зі шляху тієї стратегії, що була затверджена раніше. Завдяки таким зустрічам, в керівництва є можливість звірити відповідність дій стратегічним заходам та зробити відповідні коригування.

Сформулювавши та обґрунтувавши перелік, зміст, учасників та координаторів цілей, потрібно розробити максимально оптимальну кількість відповідних стратегічних заходів та дій, за допомогою яких будуть реалізовуватись вищезгадані цілі та якісно втілюватиметься стратегія управління інноваційними процесами та відповідно буде відбуватись розвиток та зростання ефективності інноваційних процесів на підприємстві.

3.2. Обґрунтування реалізації методів стратегічного управління бізнес-процесами

Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві є:

- розширення кадрового складу конструкторів і дослідників, що дозволить скоротити процеси освоєння виробництва та випробування літальних засобів;
- забезпечення підтримки розвитку інновацій за рахунок бюджетного фінансування НДДКР за вказаними пріоритетними напрямками, які мають стратегічне значення для держави;
- забезпечення високоякісного стажування за кордоном наукового потенціалу країни (студентів, аспірантів, докторантів, дослідників, конструкторів тощо);
- пропорційне й одночасне стимулювання розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;
- скорочення за можливістю науково-виробничого циклу "інноваційна ідея - дослідний зразок - виробництво";
- поліпшення умов лабораторних досліджень на підприємстві;
- зменшення кількості розривів між екземплярами та повний перегляд складових бізнес-процесу з метою його спрощення.

За матрицею аналізу стратегічних альтернатив, найбільш важливими визначили напрями, що знову ж таки передбачають оптимізацію існуючих бізнес-процесів та модернізацію і придбання інноваційних систем для оптимізації НДДКР та процесу виробництва на підприємстві, тому обираємо саме даний стратегічний напрям управління інноваційними процесами. Модернізація та придбання інноваційного обладнання, дозволило б:

- зменшити фінансові втрати при реалізації бізнес-процесів інноваційного розвитку;

- прискорити або скоротити систему бізнес-процесів інноваційного розвитку на підприємстві;
- підвищити рівень генерування перспективних ідей та кількість інноваційних проектів ;
- оптимізувати виробничі витрати та витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Раніше було досліджено та запропоновано послідовність заходів щодо стратегічного управління інноваційним розвитком. Доцільним є деталізувати цю послідовність дій в розрізі розробки альтернативних стратегій управління бізнес-процесами інноваційного розвитку.

Таким чином, ґрунтуючись на запропоновану комплексну модель стратегічного управління, на початковому етапі формування і вибору стратегії управління бізнес-процесами інноваційного розвитку доцільно оцінити, або у нашому випадку уже використати результати досліджень проведених у другому розділі роботи, які були акцентовані на внутрішньому середовищі підприємства, його сильних та слабких сторонах.

Таким чином, для розроблення якісної стратегії управління процесами, яка б дійсно максимально ефективно підвищувала якість здійснення інноваційного розвитку на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» необхідно розглянути визначити та сформулювати всі необхідні цілі, які потрібно досягти або частково досягти (табл. 3.5.).

Надалі ґрунтовніше розкриваємо обрані стратегічні заходи з розроблення програми стратегічного управління бізнес-процесами та придбання систем автоматизації процесів виробництва та науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Проект розроблення програми стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку буде включати заходи щодо перепроєктування або спрощення існуючої структури, а також її доповнення бізнес-процесами, дії якого будуть спрямовані на аналіз зовнішніх можливостей підприємства.

Таблиця 3.4.

**Формулювання стратегічних цілей підвищення ефективності процесів інноваційного розвитку Серійного
«Антонов» - філії ДП «Антонов»**

Ціль	Перспективна стратегічна зона господарювання	Визначення цілі	Обґрунтування цілі	Учасники	Координатор
Спростити бізнес-процес	Процес	Досягти нормативних значень показників ефективності бізнес-процесу шляхом його перепроєктування	Підвищення ефективності бізнес-процесів інноваційної діяльності скоротить життєвий цикл проекту та забезпечить зростання його показників продуктивності	Конструкторський відділ та науково-дослідна лабораторія	Головний інженер та керівник науково-дослідного відділу
Зменшити фінансові втрати при реалізації інноваційної продукції	Процес	Зменшення втрат через неправильну оцінку ризиків, привабливості проекту, зменшення втрат щодо інноваційного обладнання	Зменшення собівартості інноваційних процесів та фінансових втрат щодо розробок інновацій в порівнянні з конкурентами	Виробничий відділ та науково-дослідний відділ	Керівник фінансового відділу та координатор проекту по впровадженню інноваційної технології
Прискорити бізнес-процес інноваційного розвитку	Потенціал	Зменшити затрати часу на здійснення всіх етапів інноваційного процесу	Це дасть змогу швидше втілювати у життя нові перспективні проекти, швидше виводити на ринок інноваційну продукцію,.	Конструкторський відділ, науково-дослідний відділ	Головний інженер виробництва та керівник науково-дослідного відділу
Підвищити рівень генерування перспективних ідей та кількість інноваційних проектів	Потенціал	Розширити науково-дослідний відділ, підвищити його якість роботи	Це надасть підприємству конкурентну перевагу в якості та кількості новаторської продукції на ринку.	Науково-дослідний відділ	Керівник науково-дослідного відділу
Покращити дифузю інновацій на ринку	Потенціал	Покращення розповсюдження та привабливості інновацій на ринку	Це збільшить збут та зацікавленість споживача в інноваційній продукції, збільшить прибутки підприємства від продажу нових товарів.	Відділ продажів та збуту науково-дослідний відділ	Керівник відділу продажів та збуту
Покращення комерціалізації інновацій	Потенціал	Підвищення ефективності процесу перетворення інновацій у прибуток	Збільшить прибутковість підприємства та покращить збут інноваційної продукції	Конструкторський, науково-дослідний відділ	Головний інженер та керівник науково-дослідного відділу

Джерело: складено на основі [60, с.32]

Таблиця 3.5.

Матриця стратегічних цілей та заходів щодо їх досягнення

Ціль Захід	Спростити бізнес-процес інноваційного розвитку	Зменшити фінансові втрати при впровадженні інновацій	Прискорити бізнес-процес інноваційного розвитку	Підвищити рівень генеру- вання перспек- тивних ідей та кількість іннова- ційних проектів	Покращити дифузцію інновацій на ринку	Покращення комерціалізації інновацій
Розширення кола конструкторів і дослідників			X	X		
Підвищення серед дослідників і конструкторів частки висококваліфікованих працівників			X	X		
Автоматизація та прискорення бізнес- процесу шляхом впровадження ERP системи	X	X	X		X	
Розробка збутової системи інноваційної продукції					X	X
Удосконалення системи бізнес- процесів інноваційного розвитку задля підвищення їх ефективності	X	X	X			X

Джерело: складено на основі [60, с.33]

Таблиця 3.6.

**Оцінювання заходів підвищення ефективності процесів
інноваційного розвитку**

Захід	Витрати		Оцінювання значущості (від 1 до 3)	Терміни реалізації		Рейтинг загальний
	Обсяг тис. грн.	Рейтинг за значущістю (від 1 до 3)		Термін місяці	Рейтинг за значущістю (від 1 до 3)	
Розширення кола конструкторів і дослідників	2350	2	3	6	2	7
Підвищення серед дослідників і конструкторів частки висококваліфікованих працівників	3320	1	3	12	2	6
Автоматизація та прискорення бізнес-процесу шляхом впровадження ERP системи	2351	3	3	6	3	9
Розробка збутової системи інноваційної продукції	4540	2	2	12	2	6
Удосконалення системи бізнес-процесів інноваційного розвитку задля підвищення їх ефективності	6845	3	3	12	3	9

Джерело: складено на основі [60, с.35]

Стосовно оптимізації наявних процесів, відповідні заходи покликані зменшити кількість класів процесу, скоротити інформаційні та організаційні розриви між підрозділами, а також скоротити тривалість виробництва модернізованої продукції, що в результаті підвищить загальну ефективність досліджуваних бізнес-процесів.

Оскільки, за результатами дослідження поведеного в попередньому розділі, ринок лоукост-перевізників є зростаючим і співпраця з такими контрагентами збільшить об'єми випуску Серійним заводом «Антонов» - філією ДП «Антонов» інноваційної продукції та підвищить загальний рівень інноваційності підприємства. Варто зазначити, що такий проект повинен

бути цікавим не тільки виробнику, але й авіалініям. Конкурентними перевагами підприємства можна виділити: невелика собівартість продукції, високий рівень кваліфікації та ініціативності кадрового складу науково-дослідного відділу, а також територіальне розташування компанії в межах однієї країни.

Історія виникнення лоукост-перевізників пов'язана, в першу чергу, з купівельною спроможністю споживачів та бажанням авіаліній залучення більшої кількості пасажирів за рахунок низьких цін на авіаквитки. Тому, проект, що може зацікавити вітчизняних лоукостів повинен бути спрямований на зменшення витрат на послуги, що відповідно знизить ціни на купівлю квитків кінцевими споживачами.

Так, до уваги лоукостів може бути запропонований проект виробництва повітряних суден зі стоячими місцями, що буде здійснювати перевезення на відповідно незначні відстані. Так як, процедура здійснення поїздки з України в ЄС та перелік необхідних документів для цього спростився, значна частка українців користується відкритою можливістю для здійснення подорожей в близькі по розташуванню країни. Зменшення цін внаслідок виробництва стоячих місць в літаку заохотить споживачів до купівлі та збільшить пасажиропотоки авіалінії.

Проведені попередньо дослідження свідчить про неефективність наявних бізнес-процесів інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» , з огляду на їх незначну складність, низький рівень процесності та не контролюваність.

Причини, що зумовлюють ці результати полягають у: перевищенні кількості екземплярів процесу над рівнями, великою кількістю розривів процесу, перенасиченням кількості власників процесу. Запропонована модель покликана оптимізувати показники та підвищити ефективність бізнес-процесу

Таблиця 3.7.

Модель перепроектованого бізнес-процесу інноваційного розвитку

Рівень	Клас	Екземпляри бізнес-процесу	Структурні підрозділи												
			ВП	ПГ	НДВ	КВ	КВі	ФВ	КЯ	ВК	ВЗ	Б	ОПн	ПВВ	ВТО
Рівень 1. Ініціація	1.1. Замовлення	1.1.1. Обробка замовлення * (О)	+												
		1.1.2. Створення, узгодження та підписання умов договору (О)	+												
		1.1.3. Сканування договору та його реєстрація в системі документообігу – (З)	+												
	1.2. Недолік	1.2.1. Виявлення несправностей під час обслуговування або експлуатації * (О)			+										
		1.2.2. Формування звіту з проведених досліджень недоліків попередньої моделі об'єкту та розробка пропозицій щодо їх вирішення– (О)			+										
Рівень 2. Фундаментальні дослідження	2.1. Генерація ідей	2.1.1. Формування робочої проектної групи спеціалістів (У)		+											
		2.1.2. Обґрунтування найбільш ефективних шляхів подолання недоліків/виконання замовлення (О)			+										
	2.2. Дослідження технологій	2.2.1. Аналіз наявних внутрішніх та зовнішніх технологій (патентів) * (О)			+										
		2.2.2. Апробація найбільш перспективних альтернатив вирішення завдання (О)				+									
	2.3. Моделювання об'єкту	2.3.1. Визначення необхідних ресурсів для виготовлення прототипу (З)				+									
Рівень 3. Прикладні дослідження	3.1. Формування технічного завдання	3.1.1. Розробка та узгодження плану робіт (У)		+			+								
		3.1.2. Узгодження витрат, пов'язаних з виробництвом прототипу (О)		+				+							
	3.2. Візуалізація / створення прототипу	3.2.1. Виконання узгодженого плану робіт та паралельний контроль якості (О)				+	+								
		3.2.2. Контроль якості виконання технічного завдання(У)		+			+								
Рівень 4. Дослідно-конструкторські роботи	4.1. Наземні випробування	4.1.1. Підготовка прототипу до проходження серії (Зр.) випробувань на стенді та на землі(О)				+	+								
		4.1.2. Формування звіту за результатами проведення випробувань(О)					+								
	4.2. Випробування в повітрі	4.2.1. Підготовка прототипу до проходження серії (Зр.) випробувань в повітрі в різних умовах та визначення кількості необхідних годин обльоту(О)				+	+								
		4.2.2. Формування звіту за результатами проведення випробувань(О)					+								
	4.3. Обліт прототипу	4.3.1. Визначення кількості необхідних годин для успішного випробування(О)					+								
		4.3.2. Призначення льотного складу (З)		+						+					

Продовження табл. 3.7.

[illegible]

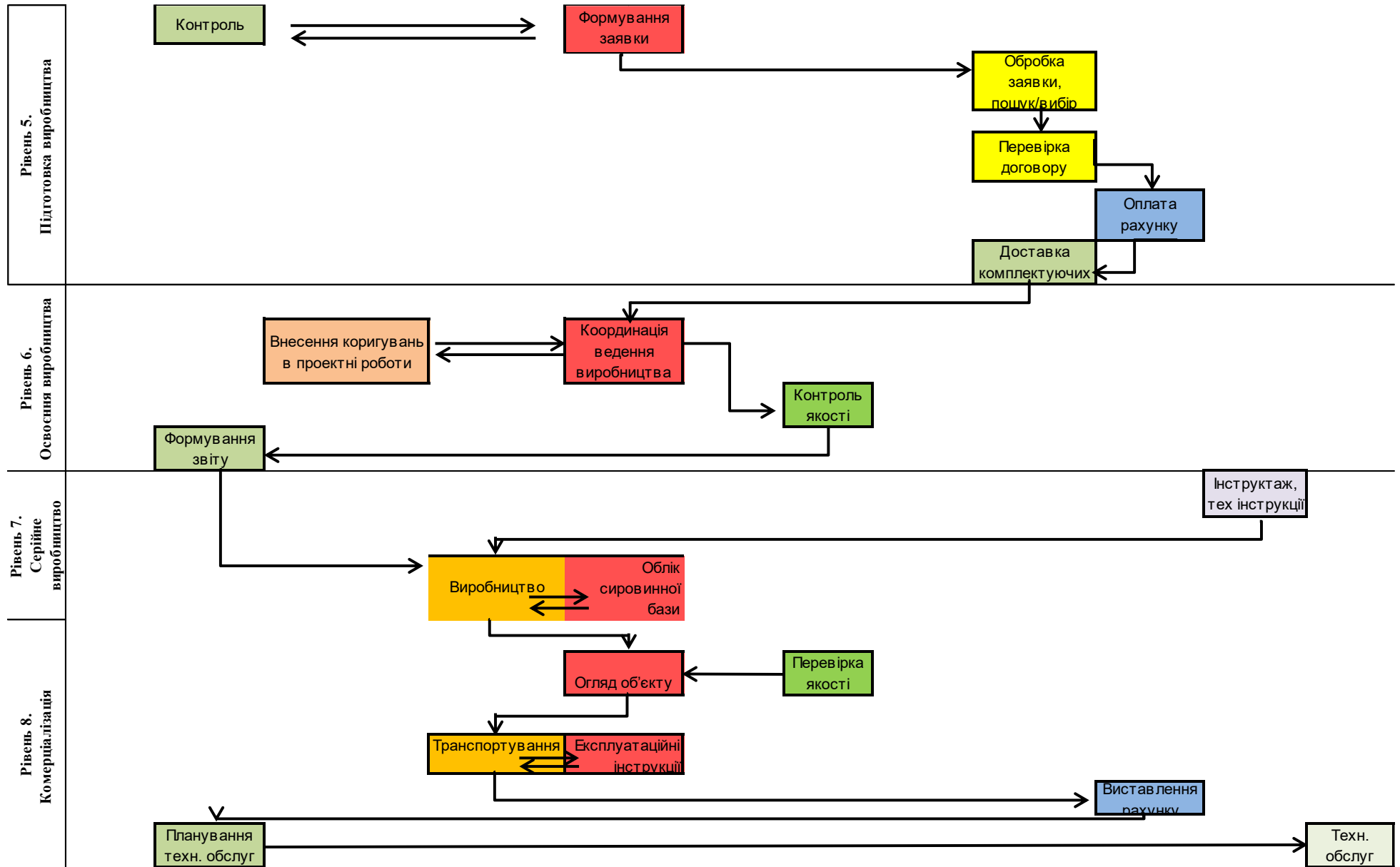


Рис. 3.4. Продовження схеми бізнес-процесу інноваційного розвитку з огляду на модернізацію продукції

Також, до комплексу заходів розроблення програми стратегічного управління включено розробка доповнюючого бізнес-процесу оцінки зовнішніх можливостей ринку та використання внутрішніх ресурсів для посилення інноваційного розвитку підприємства. Такий процес реалізується на основі аналізу зовнішнього ринку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» з фокусом на розширення кола стратегічних партнерів та можливостей диверсифікації продукції.



Рис. 3.5. Умовний бізнес-процес інноваційного розвитку підприємства за рахунок освоєння нового сегменту ринку

(Розроблено автором)

Таким чином, запропонований бізнес-процес та його доповнення реалізацією заходів щодо пошуку нових можливостей ринку забезпечать «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» стратегічний розвиток діяльності. Перепроєктований бізнес-процес надасть змогу до масштабування виробництва, адже його ефективність зросте на 30% за умови здійснення рекомендованих змін.

3.3. Прогнозування інноваційного розвитку підприємства за результатами стратегічного управління бізнес-процесами

Ефективність перепроєктування запропонованого бізнес-процесу, перш за все, варто проаналізувати за експрес методом та порівняти значення показників. За останнього аналізу найбільш проблемними були показники складності, процесності та контрольованості. Тому найбільш увагу при перепроєктуванні було приділено спрощенню структури бізнес-процесу, зменшення розривів, частково за умови автоматизації та зменшення кількості власників під процесів.

Таблиця 3.8.

Значення параметрів запропонованого бізнес-процесу інноваційного розвитку

Параметр бізнес-процесу	Кількісне значення
Кількість рівнів бізнес-процесу інноваційного розвитку	8
Кількість екземплярів бізнес-процесу	40
Кількість розривів процесів в екземплярах бізнес-процесу	15
Кількість класів інноваційного бізнес-процесу	21
Число власників екземплярів бізнес-процесу	50
Середня кількість використаних ресурсів бізнес-процесу	29
Середня кількість виходів	51
Кількість регламентуючої нормативної документації	17

Джерело: розроблено автором на основі:[43]

Користуючись значеннями параметрів розрахуємо показники ефективності запропонованого перепроєктування бізнес-процесів інноваційної діяльності та співставимо їх з нормативним значення. Результати обрахунку наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Розрахунок показників ефективності бізнес-процесу інноваційного розвитку

Зміст та роль показника	Формула для розрахунку коефіцієнта	Нормативне значення показника	Розраховане значення показника
1. Складність	$K_{ск} = \frac{\sum P_p}{\sum P_{екз}},$ де P_p – кількість рівнів бізнес процесу; $P_{екз}$ – кількість екземплярів процесу.	$K_{ск} \leq 0,66$	0,21
2. Процесність	$K_{п} = \frac{\sum P_{роз}}{\sum P_{кп}},$ де $P_{роз}$ – кількість розривів процесу; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_{п} < 1$	0,71
3. Контрольованість	$K_{к} = \frac{ВП}{\sum P_{екз}},$ де ВП – кількість власників процесу; $P_{кп}$ – кількість екземплярів процесу.	$K_{к} = 1$	1,16
4. Ресурсоємність	$K_p = \frac{P}{\sum P_{вих}},$ де P – кількість використаних ресурсів процесу; $P_{вих}$ – кількість виходів процесу.	$K_p < 1$	0,56
5. Регульованість	$K_{рег} = \frac{\sum P_{рег}}{\sum P_{кп}},$ де $P_{рег}$ – кількість регламентної документації; $P_{кп}$ – кількість класів процесу.	$K_{рег} \geq 1$	1,235

Джерело: розроблено автором на основі:[43]

Наступним етапом оцінки ефективності досліджуваного бізнес-процесу є розрахунок суми показників ефективності:

$$K_{еф} = K_{ск} + K_{п} + K_{к} + K_p + K_{рег} = 0,21 + 0,71 + 1,1 + 0,56 + 1,235 = 3,875$$

Нагадаємо, що значення суми показників попередньої структури бізнес-процесу складала 5,49. Тобто, запропоновані заходи щодо

перепроєктування бізнес-процесів покликаний підвищити їх ефективність на 30%.

При проектуванні нового бізнес-процесу розвитку було зменшено кількість організаційних та інформаційних розривів на 35%. Організаційні розриви були виправлені шляхом зменшення власників процесу, інформаційні – за умови автоматизації процесів.

Загалом питання інвестування в автоматизацію та реструктуризацію бізнес процесів в галузі важкого машинобудування коливається в широких межах і залежить від виробничих потреб і вартість не обов'язково є вирішальним фактором.

За даними Forrester Research: 38% компаній зі списку Fortune 500 переконані в тому, що перехід до єдиної системи обліку (ERP) дозволяє підвищити ефективність бізнесу. Досвід провідних компаній демонструє, що впровадження заходів щодо автоматизації бізнес процесів інноваційного розвитку є необхідним, особливо для великих підприємств з чисельністю працівників більше на 10 000 чоловік.

Розглядаючи ефективність від автоматизації бізнес-процесів необхідно звернутись до статичних даних Siemens Business Services:

- 30% часу робочих груп витрачається на пошук і обробку паперових документів;
- Фінансові відділи витрачають до 75% свого часу на роботу з паперовими документами;
- 6% паперових документів безповоротно губляться;
- на узгодження паперових документів витрачається 60-70% робочого часу співробітників;
- кожен внутрішній паперовий документ копіюється до 20 разів.

Якщо технологічний ефект від впровадження системи оцінювати через потенційний економічний ефект, то величина його оцінюється порівнянням наведені цифри щодо праці до і після Зміна, вироблення по окремим процесам з використанням нових технологій.

Отже, автоматизація бізнес-процесу покликана зробити наступні поліпшення:

1. Скоротити бізнес-процес інноваційного розвитку та пришвидшити процес документообігу на 60%;
2. Скоротити витрати робочих груп над проектом на 30%;
3. Підвищити ефективність роботи фінансових груп на 25%;
4. Зменшити витрати на зберігання документів до 80%.

Таблиця 3.10.

Витрати пов'язані з виконанням запропонованих організаційних та технічних заходів, тис. грн.

Заходи	Витрати, тис. грн.
Заміна системи документообігу на багатофункціональну cloud ERP систему - IT Enterprise, що має значний досвід в автоматизації бізнес-процесів машинобудівних підприємств.	4851,554
Консалтингові послуги Global Consulting corporation, спрямовані на детальне дослідження бізнес-процесів інноваційної діяльності та їх ефективному перепроєктуванні для подальшого налаштування в ERP системі.	1006,79
Використання гібридної системи електронних закупівель PROZORRO що працює на відкритому коді Open Source та покликана збільшити ефективність процесу закупки, шляхом об'єднання централізованої бази даних та комерційних майданчиків. Ресурс допомагає скоротити бізнес-процес закупівлі, оскільки відділу закупки не доводиться шукати постачальників самостійно.	2341,909
Розширення складу науково-дослідного відділу на 10 чоловік для здійснення робіт щодо співпраці з лоукост-авіалініями, шляхом розробки та реалізації ексклюзивних повітряних суден, покликаних зменшити собівартість перевезення пасажирів.	1800,00
РАЗОМ	10000,253

(Розроблено автором)

Інформація, яка правильно і своєчасно обробляється та систематизована, є гарантією ефективного управління інноваційним розвитком. Якщо відсутні достовірні дані, подібна ситуація може привести до неправильного управлінського рішення і в результаті до подальших збитків. З метою автоматизації бізнес-процесів розробимо механізм

впровадження нової інформаційної системи та розрахуємо ефективність від її імплементації.

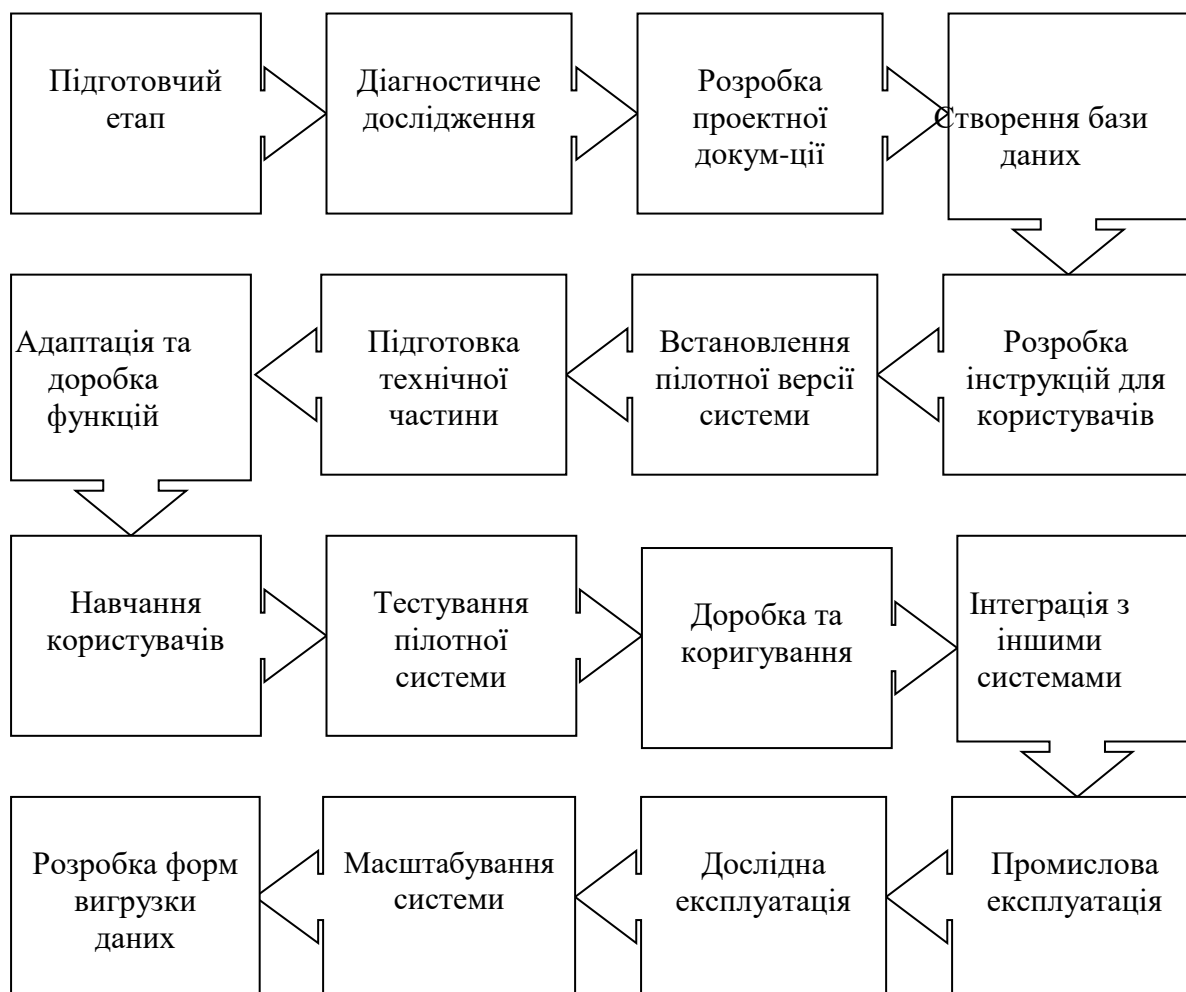


Рис. 3.6. Механізм автоматизації бізнес-процесів інноваційного розвитку шляхом провадження ERP системи

(Розроблено автором)

Зміст стратегічного заходу та розрахунок загального економічного ефекту від впровадження розроблених управлінських рішень представлений в табл. 3.11.

Оскільки участь планово-виробничого відділу після перепроєктування бізнес-процесів інноваційного розвитку «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» не є потрібним, витрати на утримання відповідних людських ресурсів також виключено з загальної собівартості процесу.

Доповнення бізнес-процесів інноваційного розвитку умовним процесом

освоєння нового ринку вимагає розширення науково-дослідного відділу на 10 чоловік, що будуть приймати участь в розробці ексклюзивних повітряних суден для нових сегментів ринку.

Таблиця 3.11.

Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів з огляду на використання людських ресурсів

№	Відділ	К-ть працівників після автоматизації	Питома вартість одного бізнес-процесу на одного працівника, тис. грн.	Питома вартість одного бізнес-процесу на одного працівника після автоматизації, тис. грн.	Економічний ефект від автоматизації, тис. грн.
1	Відділ продажу	19	1824	1276,8	547,2
2	Проектна група	15	1800	1260	540
3	Науково-дослідний відділ	60	9000	10800	-1800
4	Конструкторський відділ	100	7200	5040	2160
5	Головні інженери	30	6120	4284	1836
6	Фінансовий відділ	10	1080	756	324
7	Відділ контролю якості	17	1632	1142,4	489,6
8	Відділ кадрів	3	270	189	81
9	Відділ закупок	32	2304	1612,8	691,2
10	Бухгалтерія	5	300	210	90
11	Відділ охорони праці	2	96	67,2	28,8
12	Планово-виробничий	0	2112	0	2112
13	Відділ технічного обслуговування	27	1944	1360,8	583,2
	Всього	320	35682	23499	7683

(Розроблено автором)

Вартість програмного та технічного забезпечення становить 2350,251 тис. грн. Відносне скорочення чисельності за проектом – 22 особи. Середня заробітна плата одного працівника – 8000 грн. Чисельність працівників – 310 особи.

– економія заробітної плати за рахунок скорочення чисельності

працівників за 12 місяців роботи:

$$22 \times 8000 \times 12 = 2112 \text{ тис.грн.}$$

- витрати на розширення складу науково-дослідного відділу:

$$10 \times 15000 \times 12 = 1\,800 \text{ тис. грн.}$$

- економія заробітної плати за 1 місяць роботи за рахунок автоматизації виробництва:

$$12183 \div 12 = 1015,25 \text{ тис. грн.}$$

- додаткові затрати для проведення аудиту та надання консалтингових послуг за участі Global Consulting corporation. Оптимальний місячний курс з експертом компанії буде вартувати 1006,79 тис. грн..

Загальний обсяг ресурсів, як необхідно для цього заходу

$$4851,554 + 1006,79 + 2341,909 + 1800,00 = 10\,000,253 \text{ тис грн.}$$

Таким чином, витрати на підвищення ефективності бізнес-процесів інноваційного розвитку можуть окупитись менше ніж за 2 роки.

Отже загальний економічний ефект від впровадження розроблених організаційно-технічних заходів становить 7683 тис. грн. за перший рік. Наступним кроком необхідно визначити, як зміняться показники, які характеризують діяльність Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» після впровадження управлінських рішень.

Реалізації запропонованого комплексу заходів покликана також збільшити значення результативності інноваційного розвитку на стадії проведення НДДКР. При розширенні складу науково-дослідного відділу на 10 осіб, прогнозується збільшення кількості самостійно розроблених новацій на 20%, придбання двох об'єктів інтелектуальної власності та збільшення загальної кількості об'єктів інтелектуальної власності як результат НДДКР та новацій отриманих в результаті НДДКР на 10%.

$$H = (140 + 2) / (161 - 13) = 0,96;$$

Таким чином, збільшення результативності інноваційного розвитку буде збільшена на 9% , порівняно з теперішніми значенням показника.

Окрім економічного ефекту від реалізації стратегічних заходів, Серійний завод «Антонов» - філія ДП «Антонов» значно підвищить рівень інноваційності підприємства (табл. 3.12).

Розрахунок інноваційності підприємства пропонується зробити за наступники показниками [61]:

- Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР, що характеризує професійно кадровий склад підприємства.
- Коефіцієнт освоєння нової техніки, що відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничо-технологічних ліній;
- Коефіцієнт впровадження нової продукції, що характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції;
- Коефіцієнт інноваційного зростання. Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом (переведення) на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень в загальному обсязі цих інвестицій.

За результатами розрахунків, наведених в табл 3.12., спостерігаємо позитивну тенденцію зміни всіх показників рівня інноваційності підприємства. А саме, збільшення коефіцієнту НДДКР персоналу на 21%, збільшення коефіцієнту освоєння нової техніки на 15, збільшення виручки від продажу нової продукції на 20% та збільшення інноваційного зростання на 10%. Таким чином, запропоновані стратегічні заходи допоможуть не тільки оптимізувати наявні бізнес-процеси та скоротити витрати на них, але й за допомогою допоміжного бізнес-процесу освоєння нового сегменту ринку забезпечити стратегічне піднесення інноваційності підприємства.

Таблиця 3.12.

Показники рівня інноваційності Серійного заводу «Антонов» - філії

ДП «Антонов»

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату стратегії	Значення при відмові від заходів	Значення при реалізації заходів
1	2	3	4	5
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{П_n}{Ч_n},$ де $П_n$ – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $Ч_n$ – середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$K_{np} \geq 0,20$ 0,25 – стратегія лідера $K_{np} \leq 0,19$ 0,15 – стратегія послідовника	0,15	0,19
Коефіцієнт освоєння нової техніки (K_{om})	$K_{om} = \frac{ОФ_n}{ОФ_{cp}},$ де $ОФ_n$ – вартість нових введених основних фондів, грн. $ОФ_{cp}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.	$K_{om} \geq 0,35$ 0,40 – стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	0,30	0,35
Коефіцієнт впровадження нової продукції (K_{en})	$K_{en} = \frac{BP_{nn}}{BP_{zag}},$ де BP_{nn} – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн. ; BP_{zag} – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{en} \geq 0,45$ 0,50 – стратегія лідера $K_{en} \leq 0,44$ 0,40 – стратегія послідовника	0,42	0,52
Коефіцієнт інноваційного зростання (K_{iz})	$K_{iz} = \frac{I_{\partial n}}{I_{zag}},$ де $I_{\partial n}$ – вартість науково-дослідницьких та навчально-методичних інвестиційних проектів, грн.; I_{zag} – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{om} \geq 0,35$ 0,40 – стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	0,37	0,41

Джерело: розраховано на основі [61,62]

В результаті впровадження організаційно-технічних заходів, щодо

впровадження інноваційних технологій на виробничих ділянках підприємства значно покращаться техніко-економічні показники діяльності:

По-перше, скоротиться бізнес-процес розробки інноваційної продукції, її випробування та освоєння виробництва завдяки впровадженій ERP системі, що покриє до того не автоматизовані інноваційні процеси. Прогнозований відсоток прискорення функціонування бізнес-процесів, виходячи з попереднього досвіду IT-Enterprise - становитиме 20%.

По-друге, перехід на систему електронних закупівель за допомогою гібридної системи PROZORRO забезпечить економію грошей на закупівлю комплектуючих деталей інноваційної продукції та дозволить уникнути можливих корупційних дій з боку працівників «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов», оскільки інформація постачальників прихована. Таким чином, розглянута система виключає суб'єктивну оцінку пропозицій та сприяє отриманні найкращих цін від постачальників, шляхом проведення аукціонів. Оскільки, в систему завантажується технічна специфікація предмету закупки, продуктивність роботи працівників збільшується, адже немає необхідності пересилати пакети документів кожному з постачальників особисто на пошту.

По-третє, витрати пов'язані зі зверненням в консалтингову фірму будуть виправдані в стратегічній перспективі, адже компанія допомагає дослідити бізнес-процеси інноваційної діяльності, визначити проблемні аспекти їх функціонування, керуючись попередньо здобутим досвідом оцінки схожих підприємств та виконавши порівняльний аналіз за допомогою методу бенчмаркінгу.

По-четверте, використання нових технологій дозволить покращити умови навколишнього середовища в результаті зниження витрат на закупівлю паперу та канцелярських товарів, що використовуються в процесі документообігу. Також, буде значно знижено об'єм витраченого палива на транспортування працівників між відділами, оскільки підрозділи підприємства розташовані на території 60 гектарів.

Отже, ґрунтуючись на результаті проведених досліджень безумовно можна зробити висновок, що змодельований проект підвищення ефективності стратегії управління інноваційними процесами на Серійному заводі «Антонов» - філії ДП «Антонов» заслуговує на увагу та в перспективі можливість на втілення його в життя.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було запропоновано комплексну модель стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку для Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов»

На базі моделі було використано діагностику слабких та сильних сторін в сфері здійснення інноваційної діяльності підприємством, складено матрицю основних стратегічних цілей та розроблено портфель стратегічних альтернатив.

На основі комплексної моделі стратегічного управління було обрано найбільш перспективну, за наявних зовнішніх та внутрішніх можливостей та загроз, стратегію «дослідного лідерства для Серійного заводу «Антонов» — філії ДП «Антонов». Вибір компанією стратегії "дослідного лідерства" означає політику постійного виведення на ринок абсолютно нової продукції. Відповідно, всі наукові дослідження і розробки, система виробництва і маркетинг націлені на створення товару, який не буде мати аналогів на ринку.

На основі концепції стратегії «дослідного лідерства» та досліджених слабких сторін підприємства, які потрібно удосконалювати, та сильних сторін, що потребують масштабування, було розроблено оптимальний комплекс заходів задля успішного досягнення всіх поставлених перед підприємством стратегічних цілей, як в масштабах інноваційних процесів так і в масштабах всієї діяльності підприємства.

За значущістю та прогнозованими перевагами було обрано комплекс заходів, спрямований на удосконалення системи бізнес-процесів інноваційного розвитку Серійного заводу «Антонов» — філії ДП «Антонов». Цей комплекс передбачає перепроєктування наявних бізнес-процесів, з метою підвищення їх ефективності, доповнення системи бізнес-процесами освоєння нового сегменту ринку, а також їх автоматизація.

В результаті виконаного перепроєктування бізнес-процесів їх загальна ефективність збільшилась, про що свідчать наступні показники: коефіцієнт складності зріс на 10% та наблизився до нормативного значення; показник процесності знизився внаслідок скорочення кількості розривів на 62% та опинився в межах нормативного значення; показник контролюваності зменшився на 24% за рахунок усунення дублювання функцій, а також скорочення кількості персоналу в планово-виробничому відділі. Загалом бізнес-процес спростився та за рахунок автоматизації ходу робіт, прискорений на 20%, що в свою чергу скорочує витрати на забезпечення людськими ресурсами та потенційну реалізацію бізнес-процесів інноваційного розвитку.

Окрім, підвищення ефективності бізнес-процесів інноваційного розвитку, комплекс заходів покликаний збільшити рівень інноваційності підприємства, шляхом розширення кадрового складу науково-дослідного та конструкторського відділів, а також спрямування зусиль компанії на зовнішні можливості, а саме співпрацю з лоукост-перевізниками, з метою виробництва ексклюзивних повітряних суден.

Загальна попередньо розрахована вартість реалізації даного комплексу заходів становить 10 000,253 тис.грн. Також, було обчислено прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів стратегії «дослідного лідерства», у якому за умов реалізації запропонованих заходів очікується отримання економічного ефекту в розмірі 7683 тис. грн. за перший рік. Повністю комплекс заходів очікується окупити менше ніж за 2 роки.

Крім того прогнозується на 15% підвищення ефективності інноваційності підприємства, що зумовить суттєве збільшення генерації перспективних та інноваційних ідей, патентів та можливих новацій і відповідно збільшення нової продукції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління бізнес-процесами та інноваційним розвитком на підприємстві в цілому є невід'ємною частиною виробничої діяльності компанії, що утворює собою фундамент для здійснення основних видів робіт та досягнення тактичних і довгострокових цілей. Оптимальне поєднання стратегічних цілей підприємства з цілями його інноваційного розвитку дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових часом прихованих потреб споживачів.

2. Розробка та впровадження стратегій управління бізнес-процесами інноваційного розвитку відіграє важливу роль в формуванні майбутнього підприємства. Вітчизняним підприємствам слід ретельніше досліджувати практичний досвід застосування стратегічних заходів щодо управління бізнес-процесами розвитку в зарубіжних компанії. Оцінка та порівняння отриманої інформації стане поштовхом до розробки власних управлінських рішень, які в умовах сьогодення майже не використовуються на вітчизняних підприємствах.

3. Таким чином, стратегічне управління бізнес-процесами інноваційного розвитку охоплює загальні стратегічні цілі підприємства та спрямоване на забезпечення довгострокової переваги на ринку шляхом розвитку об'єктів управління (бізнес-процесів) на базі безперебійного контролю та розрахунку змін, що відбуваються в полі їх внутрішньої та зовнішньої діяльності, з метою підтримки їх адаптивності і ефективному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

4. З метою оцінки перспективних шляхів інноваційного розвитку підприємство було проаналізовано його зовнішнє середовище в лиці потенційних стратегічних клієнтів, а саме ринок авіаперевізників та аеропортів. Результати дослідження показали, що потенційними шляхами розвитку підприємства є: налагодження збутової системи, шляхом співпраці з лоукост авіалініями; розробка ексклюзивних зразків повітряних суден,

покликані задовольнити приховані потреби споживачів; співпраця з аеропортом «Бориспіль», з метою укладання угоди щодо лояльних цін на технічне обслуговування літаків.

4. Для перевірки ефективності реалізації бізнес-процесів інноваційного розвитку було проведено оцінку результативності бізнес-процесів інноваційного розвитку Серійного заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» було отримано наступні результати:

- Складність: 0,19. Ієрархічна структура досліджуваного бізнес-процесу вважається не складною, оскільки отримане значення показника є нижчим за нормативне.

- Процесність: 1,875. Значення цього показника має негативну тенденцію, адже свідчить про перевищення норми кількості розривів у класах бізнес-процесу. Тобто, структура класів є занадто широкою та потребує спрощення.

- Контрольованість: 1,625. Нормативне значення показника контрольованості було перевищено, що свідчить про надмірну кількість власників бізнес-процесу. Така тенденція, як правило, призводить до дублювання обов'язків та труднощів в регулюванні.

- Ресурсоемність: 0,56. Серійний завод «Антонов» - філія ДП «Антонов» характеризується оптимальним значенням показника ресурсоемності, що свідчить про ефективну політику та порядок використання ресурсів.

- Регульованість: 1,235. Бізнес-процес інноваційного розвитку на Серійному заводі «Антонов» - філії ДП «Антонов» є достатньо врегульованим, завдяки достатньому рівню його регламентації.

- Інноваційність досліджених бізнес-процесів є слабкою, адже в них тактичні цілі переважають на стратегічними, що не є достатнім для виведення підприємства на новий технологічний або організаційний рівень. Виходячи з цього, доцільним є розширення системи бізнес-процесу

інноваційного розвитку за допомогою додаткових стратегічних функцій, що будуть сфокусовані більше на аналіз зовнішнього середовища.

5. З метою забезпечення довгострокового інноваційного розвитку підприємства було розроблено модель стратегічного управління бізнес-процесами, в основу якої було покладено узгодженість спрямування зусиль зі стратегічними цілями підприємства, оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою експрес методу та його доповнення анкетуванням працівників. Також, було запропоновано перелік інструментарію, що може бути використаний для ефективної імплементації запропонованих заходів.

6. Відповідно до стратегічних цілей підприємства було розроблено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення бізнес-процесів інноваційного розвитку, їх автоматизацію, а також доповненням процесом освоєння нових сегментів ринку. Також, з метою прискорення інноваційного розвитку та темпів генерування перспективних ідей було запропоновано розширити склад науково-дослідного відділку. Одним з шляхів підвищення ефективності вже існуючих бізнес-процесів є розширення комунікативних каналів та загальна організація структури обміну інформацією між підрозділами. Такий підхід допоможе скоротити інформаційні розриви в бізнес-процесі та зменшити тривалість його реалізації. Також, Серійному заводу «Антонов» - філії ДП «Антонов» необхідно приділити більшої уваги формуванню кадрової політики та заохочення працівників для участі в управлінні інноваційним розвитком підприємства.

7. За значущістю та прогнозованими перевагами було обрано комплекс заходів, спрямований на удосконалення системи бізнес-процесів інноваційного розвитку Серійного заводу «Антонов» — філії ДП «Антонов». Цей комплекс передбачає перепроєктування наявних бізнес-процесів, з метою підвищення їх ефективності, доповнення системи бізнес-процесами освоєння нового сегменту ринку, а також їх автоматизація.

8. В результаті виконаного перепроєктування бізнес-процесів їх загальна ефективність збільшилась, про що свідчать наступні показники: коефіцієнт складності зріс на 10% та наблизився до нормативного значення; показник процесності знизився внаслідок скорочення кількості розривів на

62% та опинився в межах нормативного значення; показник контрольованості зменшився на 24% за рахунок усунення дублювання функцій, а також скорочення кількості персоналу в планово-виробничому відділі. Загалом бізнес-процес спростився та за рахунок автоматизації ходу робіт, прискорений на 20%, що в свою чергу скорочує витрати на забезпечення людськими ресурсами та потенційну реалізацію бізнес-процесів інноваційного розвитку.

9. Окрім, підвищення ефективності бізнес-процесів інноваційного розвитку, комплекс заходів покликаний збільшити рівень інноваційності підприємства, шляхом розширення кадрового складу науково-дослідного та конструкторського відділів, а також спрямування зусиль компанії на зовнішні можливості, а саме співпрацю з лоукост-перевізниками, з метою виробництва ексклюзивних повітряних суден.

10. Загальна попередньо розрахована вартість реалізації даного комплексу заходів становить 10 000,253 тис.грн. Також, було обчислено прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів стратегії «дослідного лідерства», у якому за умов реалізації запропонованих заходів очікується отримання економічного ефекту в розмірі 7683 тис. грн. за перший рік. Повністю комплекс заходів очікується окупити менше ніж за 2 роки.

11. Крім того прогнозується на 15% підвищення ефективності інноваційності підприємства, що зумовить суттєве збільшення генерації перспективних та інноваційних ідей, патентів та можливих новацій і відповідно збільшення нової продукції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / Ефективна економіка. – 2015. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.
2. Гончарский В. А. Бизнес-процессы: основные понятия . URL: https://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjtiya.html.
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб., 2000. – 287 с.
4. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 7х9. – С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
5. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
6. Рясних Є.Г. Фінанси підприємств : навч. посібник для самост. роб. студ. екон. спец. / Р.С. Квасницька, С.М. Дідик. — Хмельницький: ТУП, 2001 р. URL: http://lubbook.org/book_281_glava_45_TEMA_9.4.%C2%A0_Sutn%D1%96st,_skla.html
7. Полтавська О. С. Теоретичні підходи до управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretichni-pidhodi-do-upravlinnya-innovatsiynim-rozvitkom-zaliznichnogo-transportu-ukrayini>
8. Маснавиева Г.Ф. Управление инновационным развитием предприятий // УЭКС. 2011. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiy>
9. Палмер Н. Запорука успіху в BPM; Реальний світ, теорія та застосування – 2014. URL: <https://bpm.com/what-is-bpm>.

10. Бенедикт Т. ABPMP - Асоціація міжнародних професіоналів BPM.– 2012. – URL: http://www.abpmp.org/?page=BPM_Profession.
11. Самарін О. Сутність дисципліни BPM.. – 2012. – URL: <http://improving-bpm-systems.blogspot.com/2010/02/bpm-reference-model-fragment-04-essence.html>.
12. Роуз М. Підручник з Сервісно-орієнтованої архітектура: тенденції, управління та вплив мікросервісу.– 2012. – URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management>.
13. Белайчук А., Еліфьоров В. Звід знань з управління бізнес-процесами. BPM СВОК 3.0. – 2016. –URL: https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf.
14. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. Системні дослідження та інформаційні технології №3, м. Київ, Україна, 2015, С.43-47.
15. Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. – 2012. – URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm.
16. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій», с.53-60.
17. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. – 2014. – URL : <https://goo.gl/J4AiWE>
18. Верескун М. Економічне обґрунтування господарських рішень. – 2006. – URL:<https://economylit.online/analiz-ekonomika/metod-stsenarijiv-36490.html>.
19. Гретченко А. Форсайт як інноваційний інструмент прогнозування та реалізації наукових та технологічних пріоритетів. – 2010. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-kak-innovatsionnyy-instrument-prognozirovaniya-i-realizatsiinauchnyh-i-tehnologicheskikh-prioritetov>

20. Інформаційний портал про ріст менеджменту. Склад і особливості бізнес-процесів розробки та комерціалізації інновацій [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу: <http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html>.

21. Миколаєв А. Інноваційний розвиток і інноваційна культура. Міжнародний журнал «Проблеми теорії та практики управління теорії и практики». URL. – 2001. – http://vasilievaa.narod.ru/9_5_01.htm

22. Швандара В. А., Горфинкель В. Я. М. Інноваційний менеджмент. – 2004. – URL: <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacionnoe-razvitiye-p.html>

23. Сафронов Н.А., Арсенова Е.В., Балыков Я.Д. и др.; Экономика предприятия: Учеб.. Под ред.Н. А. Сафронова. — М.: Юристъ, 2001.— URL: www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya

24. Калининкова И. О. Управление социально-экономическим потенциалом региона : учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / И. О. Калининкова. - Москва [и др.] : Питер, 2009. - 234

25. Джандар Суанда Хизировна Человеческий капитал как фактор развития современной экономики // Новые технологии. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-faktor-razvitiya-sovremennoy-ekonomiki>

26. Тихонова С. А. Концептуальные подходы к управлению развитием инновационного трудового потенциала в экономике России // Наука. Инновации. Образование. 2010. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-upravleniyu-razvitiem-innovatsionnogo-trudovogo-potentsiala-v-ekonomike-rossii>

27. Дворецкий С. И. , Муратова Е.И., Федоров И.В., Таров В.П. Основные направления инновационного развития системы подготовки научных и научно-педагогических кадров. Часть I // Вестник ТГТУ. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya>

28. Осовская Г.В. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учеб. пособие. / Осовская Г.В., Фищук А.Л., Жалинська И.В. - Кондор, 2003. — URL: https://uchebnikionline.com/menedgment/strategichniy_menedzhment_-_osovska_gv/rozrobka_tsiley_formulyuvannya_misiyi.htm

29. Шершньова З. Є. Ш 50 Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. <http://econbooks.ru/books/part/10658> <http://econbooks.ru/books/part/10658>

30. Лосев В. С. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия / В. С. Лосев, Л. А. Козерод. // Вестник ТОГУ. — 2012. — С. 167–178.

31. Борисова, Валентина Владимировна. Теория организации [Текст] : учебник / В. В.Борисова, В. Г. Ларионов, Э. Б. Мазурин ; под ред. С. Г. Фалько. - Москва : Дашков и К°, 2014. - URL: <https://goo.gl/gM47GS>

32. Чупров, К. К. Экспресс метод диагностики бизнес-процессов компании / К. К. Чупров // Консультант директора. 2005. - №20. — с. 27-30. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml#_ftn1

33. Зенирова А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала. URL: <http://www.tablogix.ru/upload/iblock/02c/dehuobgxsб%20hyjkvsyiat.pdf>

34. Мельникова, Е. Е. Методы, применяемые в управлении бизнес-процессами / Е. Е. Мельникова, Т. Н. Сысо // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. — 2007 URL: https://nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22386/6_Melnikova.pdf

35. Ладонько Л.С. Конспект лекцій з дисципліни «Управління Змінами» / Л. С. Ладонько — Ч.: ЧНТУ, 2013. — 115 с.

36. Пічугіна М. А. Розроблення стратегії участі підприємства у кластері / М. А. Пічугіна // Економіка та управління підприємствами машино-

будівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3(23). – С. 14–24.

37. Кобець В.М. Моделювання бізнес-процесів (BPM). URL: <https://goo.gl/iDL292>

38. Сіткове і календарне планування проекту. URL: bookz.com.ua/4/6.htm

39. Тема 2. Управління якістю в проектах інформатизації [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/5740648/page:34/>

40. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.

41. Третьяк В. П. Форсайт в вопросах и ответах [Електронний ресурс] / В. П. Третьяк – Режим доступу до ресурсу: http://www.virtass.ru/admin/pics/24_03_Ю.pdf.

42. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

43. Збірка статей про тайм менеджмент. Матриця прийняття рішень. URL: <http://timestep.ru/2010/12/23/matrica-prinyatiya-reshenijj>

44. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

45. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб.: Азбука; СПб.: БМикро, 2002. – XXIV, 328с.

46. Конспект лекцій з дисципліни «Управління економічним ризиком». Лекція 6. Прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності

та ризику. URL:http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf.

47. Букреев А. М., Рыжков Е. Н. Этапы и цели механизма управления устойчивого развития // Вестник ВГТУ. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-i-tseli-mehanizma-upravleniya-ustoychivogo-razvitiya>

48. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318 с.

49. Попова Т. Процессное управление / Т. Попова, В. Ивлев // Бизнес Ключ. – 2006. – URL: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n08-2006/n08-2006_6.html.

50. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учеб. пособие / В. В. Ефимов; ред. Н. А. Евдокимова; Ульяновский государственный технический ун-т. – Ульяновск: Изд. УлГТУ, 2005. – 84с.

51. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240с.

52. Управление крупным предприятием: монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др.; под общ. ред. Н. А. Будагьянца]. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

53. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с.

54. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с.

55. Управление крупным предприятием: монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др.; под общ. ред. Н. А. Будагьянца]. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

56. Офіційний сайт про нанотехнології №1 в Росії. Процес створення інновацій та його структура. – 2012. – URL: <http://www.nanonewsnet.ru/blog/nikst/protsess-sozdaniya-innovatsii-ego-struktura>.

57. Лещук, В. П. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування / В. П. Лещук, О. Полінкевич, Л. Ішук // Економічний часопис – XXI. – Київ, 2015. – № 1-2 (1). – С. 57-61.

58. Ніколенко Ю В. Основи економічної теорії: Підручник. 3-тє вид./ Михайлов О.В. – К.: ЦУЛ, 2003. – 540с. – ISBN 966-8253-17-5

59. Электронный журнал «Коммерческий директор». Отдел снабжения: как сформировать и как управлять. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/840-otdel-snabjeniya>

60. Андросова О.Ф. Організаційно-економічні аспекти використання трансферу технологій на підприємствах авіаційної промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О. Ф. Андросова // Національний авіаційний ун-т. — К., 2006. — 20с.

61. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2005.– 304 с. – ISBN 5-279-02994-7

62. Загальна та статистична інформація про емітента. URL: <http://smida.gov.ua/> — Назва з екрану.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Опитування учасників на предмет ефективності бізнес-процесів
інноваційного розвитку на «Серійного заводу «Антонов» - філії ДП
«Антонов»**

1. Ваше місце роботи в компанії:

- ☐ Відділ продажу
- ☐ Науково-дослідний відділ
- ☐ Конструкторський відділ
- ☐ Фінансовий відділ
- ☐ Відділ контролю якості
- ☐ Відділ закупок
- ☐ Інше _____

2. Ваш стаж роботи в компанії:

- ☐ Менше 1 року
- ☐ Від 2 до 3 років
- ☐ Від 3 до 5 років
- ☐ Більше 5 років

3. На Вашу думку чи є інноваційний розвиток компанії стратегічним?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не знаю

**4. Скільки напрямів інноваційного розвитку «Серійного заводу
«Антонов» - філії ДП «Антонов» Вам відомо?**

- ☐ Один
- ☐ Два або більше
- ☐ Жодного

5. Чи погоджуєтесь Ви зі стратегічними цілями інноваційного розвитку підприємства?

- ☐ Так
 - ☐ Ні
 - ☐ На мою думку, компанії необхідно звернути увагу на:
-

6. Наскільки чітко виконання бізнес-процесів відповідає робочій інструкції?

- ☐ Чітко
- ☐ Не чітко
- ☐ Не знаю

7. На Вашу думку, які з перелічених критеріїв стратегічної спрямованості інноваційного розвитку знаходять відображення в існуючих бізнес-процесах?

- ☐ Відповідність стратегічним цілям компанії
- ☐ Оцінка сильних та слабких сторін підприємства
- ☐ Проведення досліджень внутрішньої та зовнішньої (ринку) середовищ
- ☐ Спрямованість на довгострокову перспективу
- ☐ Розробка декількох перспективних стратегій розвитку діяльності компанії

8. Оцініть ефективність бізнес-процесу інноваційного розвитку за шкалою від 1 до 5

- ☐ 1 — Неефективний
- ☐ 2 — Скоріше неефективний
- ☐ 3 — Скоріше ефективний
- ☐ 4 — Ефективний



ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АНТОНОВ»

ЄДРПОУ 14307529 ІПН 143075226658
м.Київ, Святошинський р-н, вул. Академіка
Туполєва, буд. 1.

АКТ № 3125/1 від 14.04.2018
про впровадження результатів дослідження
«Стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку
підприємства (на прикладі Серійний завод «Антонов» — філія ДП
«Антонов»))»

За результатами виконаної на магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра студентом Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», факультету менеджменту та маркетингу Бекмурзіною Аліною Максатівною підприємством Серійний завод «Антонов» — філія ДП «Антонов» впроваджено модель стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку.

Впровадження результатів магістерської дисертації дозволило систему стратегічних заходів управління бізнес-процесами, підвищити ефективність інноваційного розвитку. Економічна ефективність розроблених пропозицій (рекомендацій) складає 7683 тис. грн.

Ефективність розроблених пропозицій (рекомендацій) підтверджена відповідними розрахунками, що виконані відповідно до нормативних документів, які діють на підприємстві.

Директор підприємства



(підпис)

(ініціали, прізвище)

Дата